

**Відгук
офіційного опонента**

д.е.н., професора Отенко І.П.

на дисертаційну роботу **Омельяненко Марини Максимівни** на тему
«Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств
будівельного девелопменту», подану до разової спеціалізованої вченої ради
PhD 12.051 в КНУБА на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Ступінь актуальності обраної теми дослідження зумовлений цілою низкою як макроекономічних, так і мікроекономічних чинників, які сьогодні суттєво впливають на ефективність управління трудовими ресурсами в будівельному секторі. По-перше, ринок будівництва в Україні, перебуваючи у стані відновлення після деструктивних наслідків воєнних дій, стикається з високим рівнем нестабільності, кадровим дефіцитом та зростаючими вимогами до адаптивності бізнес-моделей. У цих умовах HR-менеджмент стає не просто підтримувальною функцією, а ключовим стратегічним ресурсом девелоперських підприємств. По-друге, існує нагальна потреба в переосмисленні методів оцінювання ефективності персоналу з урахуванням цифрової трансформації управлінських процесів, інтеграції ERP/BIM/HRM-систем та мультифункціональних підходів до організації праці. Водночас сучасна економічна наука демонструє брак інтегрованих рішень щодо економічної діагностики HR-систем саме у проєктно-орієнтованих галузях, зокрема у будівельному девелопменті.

Попри зростаючий інтерес до інтеграції HR-аналітики в систему стратегічного управління підприємствами, особливо у сфері будівельного девелопменту, низка ключових аспектів проблеми досі залишається невирішеною як у науковій площині, так і в прикладній практиці. В економічній науці відсутнє чітке та загальноприйняте трактування «економічної діагностики HR-менеджменту» як системного інструмента оцінювання кадрової ефективності з урахуванням проєктної логіки функціонування будівельних компаній. Існуючі моделі здебільшого орієнтовані на класичні вертикальні організації, а не на тимчасові міжфункціональні структури, характерні для девелоперської галузі. Залишається недостатньо опрацьованим механізм інтеграції HR-індикаторів у цифрові аналітичні системи управління, зокрема ERP, BIM, HRM-платформи. Більшість рішень або не враховують економічний ефект від кадрових рішень, або працюють ізольовано від фінансових і виробничих модулів, що знижує синергетичну ефективність управління.

Сучасні методи оцінювання HR-процесів не враховують фактори адаптивності, турбулентності, соціальних ризиків, що особливо важливо в умовах війни, масової міграції та трансформації ринку праці. Не створено достатньо гнучких діагностичних моделей, які дозволили б своєчасно реагувати на зміни й коригувати кадрові стратегії у реальному часі, тому

існує потреба в розробці індикативної системи HR-аналізу, яка була б узгоджена з міжнародними стандартами (ISO, SHRM, CIPD) та водночас адаптована до вітчизняних умов. Відсутність такої уніфікованої системи ускладнює бенчмаркінг та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Невирішена частина проблеми полягає у браку методологічній, інструментальній і нормативній базі, яка б дозволила формувати комплексну економічну діагностику HR-менеджменту в будівельному девелопменті як елементу стратегічного управління. Цей пробіл у науковому дискурсі і становить базис для актуальності обраного напряму дисертаційного дослідження.

Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами

Обрана тема поєднує актуальні виклики сучасного етапу економічного розвитку, зокрема відновлення інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності компаній через людський капітал, адаптацію до нестандартних умов управлінської турбулентності. Дослідження не лише відповідає на ці виклики, але й формує нове бачення HR-функцій як аналітичного ядра проєктного управління. Отже, ступінь актуальності теми є високим як з точки зору прикладної діагностики, так і з позиції розвитку сучасної економічної науки.

Зміст дисертації інтегрується в прикладну реалізацію низки дослідницьких проєктів, що виконувалися на кафедрі менеджменту в будівництві КНУБА, зокрема в рамках науково-дослідних робіт, присвячених удосконаленню інструментарію девелоперського управління, цифровізації процесів і забезпеченню кадрової стійкості в умовах кризових трансформацій. Конкретні положення дослідження розроблялись у межах таких НДР, як: «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (держ. реєстр. № 0115U000860) та «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (держ. реєстр. № 0121U111793), що свідчить про безперервність наукової традиції та послідовність у розвитку дослідницької тематики. Включення елементів HR-діагностики до цих програм значно розширило їх аналітичний спектр, поглибивши міжфункціональні зв'язки між кадровими, економічними та проєктними напрямками управління. Дисертація не лише тематично, а й концептуально інтегрована у науково-дослідні плани кафедри менеджменту КНУБА, що повністю відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Структура, зміст і завершеність дисертації

Дисертаційна робота «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту» представлена на 243 сторінках тексту, включно з анотаціями українською та англійською мовами, списком публікацій, вступом, трьома змістовними розділами,

висновками, бібліографічним списком (понад 260 джерел) та чотирма додатками. Обсяг машинописного тексту становить близько 230 сторінок.

Текст анотацій, представлених українською та англійською мовами, є ідентичним основним положенням дисертації.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методологію дослідження. Висвітлено наукову новизну, практичну значущість результатів та перелік публікацій, що підтверджує ступінь розробленості теми.

Розділ 1 (с. 15–68) охоплює теоретико-методологічні засади економічної діагностики HR-менеджменту. Складається з чотирьох підрозділів, у яких поступово аналізуються економічні інтерпретації HR-діагностики, системи управління персоналом у проєктно-орієнтованих середовищах, категоріальна база та методологія дослідження.

Розділ 2 (с. 69–140) присвячений емпіричному дослідженню. Включає опис методів збору даних, апробацію індикативної системи, аналіз гендерно-міграційних характеристик персоналу та статистичне відображення їхнього впливу на HR-ефективність.

Розділ 3 (с. 141–210) зосереджений на формуванні цифрової моделі діагностики кадрової системи з інтеграцією інструментів ERP, B1M, HRM-структур. Представлено схематичні моделі, алгоритми оцінювання й кейсові приклади (ТОВ «Альфа-Сервіс»), що демонструють практичну реалізацію підходу.

Висновки (с. 211–222) логічно підсумовують виконану роботу, узагальнюють досягнутий результат і формують рекомендації для подальших досліджень і практичного впровадження.

Додатки містять вибіркові анкети, кодові до обчислювальних підходів, графічні і табличні ілюстрації та матеріали апробацій наукових висновків.

У дисертації 42 таблиці та 15 рисунків, що складають близько 18 сторінок, використані для візуалізації й структуризації дослідних даних. Така кількість і якість ілюстрацій забезпечує достатній рівень представлення матеріалу.

За формальним оформленням, логікою викладу, науковим стилем та обсягом публікацій (28 праць) дисертаційна робота Омеляненко М.М. відповідає вимогам наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 051 «Економіка», а також нормам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 МОН «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій». Матеріали структуровані таким чином, що забезпечують комплексне сприйняття теми як теоретиками, так і практиками.

Апробація і повнота викладу результатів дослідження в публікаціях

Результати дисертаційного дослідження отримали належну апробацію та були широко висвітлені в наукових публікаціях, що відповідає встановленим академічним стандартам. Всього опубліковано 28 наукових праць, що охоплюють як теоретичні положення, так і прикладні аспекти теми

дослідження. До них входять: 1 стаття у виданні, що індексується в базі Scopus, що свідчить про міжнародну верифікацію результатів; 7 статей у фахових наукових виданнях України категорії «Б», які підтверджують національну наукову експертизу; 2 публікації у фахових журналах країн Європейського Союзу, що розширює географію апробації; 18 тез доповідей, представлених на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, які відображають динаміку впровадження результатів і активну участь у науковому діалозі.

Опубліковані матеріали охоплюють всі ключові положення дисертації: від методичних основ HR-діагностики до цифрових моделей оцінювання ефективності персоналу в девелоперських структурах. Такий обсяг і зміст публікацій засвідчують високий ступінь репрезентативності наукових результатів та їх послідовну інтеграцію в академічне середовище.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність

Наукові результати, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, є обґрунтованими та методично вивіреними, що підтверджується як застосуванням системного підходу, так і використанням сучасного аналітичного інструментарію. У дисертації простежується логічна послідовність переходу від аналізу теоретичних концептів до практичного моделювання та емпіричної верифікації. Достовірність результатів забезпечується поєднанням якісних і кількісних методів, включаючи використання економіко-математичного моделювання, індикативного оцінювання, елементів Fuzzy Logic, а також залученням реальних даних з функціонування підприємств будівельного девелопменту. Додатковою перевагою є інтеграція HR-аналітики в структури ERP, BIM і HRM-систем, що дозволяє здійснювати триконтурний контроль: кадровий, економічний і стратегічний. Наукові висновки відповідають завданням дослідження, сформульовані чітко, і логічно впливають з аналітичної бази. Рекомендації мають практичну цінність, є адаптованими до умов сучасного ринку праці та враховують кризові явища (воєнна нестабільність, мобільність кадрів, цифровізація процесів), що надає роботі високого ступеня прикладної достовірності.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується достатнім обсягом емпіричної бази, використанням сучасних дослідницьких методів, а також ретельною структурною логікою представлення матеріалу. Авторка застосувала комплексний підхід до обробки даних, залучивши інформацію з відкритих джерел статистичних органів, дані кадрового обліку підприємств, результати анкетування та експертних оцінок, що дозволило сформувати репрезентативну вибірку для HR-діагностики. Наприклад, у другому розділі дисертації було використано понад 2000 одиниць первинної інформації щодо чисельності персоналу, витрат на підготовку кадрів, коефіцієнтів плинності

та ефективності, розподілених за фазами життєвого циклу будівельних проєктів. В окремих підрозділах залучено моделі оцінювання на базі ERP/BIM, у яких інтегруються понад 40 індикаторів кадрової та економічної результативності.

Достовірність висновків підтверджена застосуванням визнаних у науковій літературі методик: методи статистичної та економетричної обробки, Fuzzy Logic для сценарного моделювання в умовах невизначеності, індикативний аналіз, кореляційно-регресійні підходи, MBO (Management by Objectives) тощо. Також використано метод обґрунтування сценаріїв у межах стратегічного управління, що значно підвищує валідність аналітичної частини.

Змістовна й методична насиченість роботи, якість використаного матеріалу та аналітична точність оцінок дозволяють вважати ступінь обґрунтованості та достовірності результатів високою, а самі рекомендації — такими, що мають прикладну цінність та можуть бути впроваджені у практику економічної діагностики у сфері будівельного девелопменту.

Відсутність порушення академічної доброчесності

Дисертаційна робота Омеляненко Марини Максимівни виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, що підтверджується результатами перевірки програмним забезпеченням StrikePlagiarism, яке використовується в Київському національному університеті будівництва і архітектури. Загальний показник текстової подібності становив лише 1,91%, що є свідченням високої ступені самостійності виконаного дослідження.

Виявлені випадки текстових збігів пов'язані переважно з вживанням усталених наукових термінів, дефініцій та методологічних конструкцій, характерних для економічної науки та HR-менеджменту. Всі запозичення здійснені з належним цитуванням джерел, згідно з вимогами стандартів академічного письма.

Крім того, у публікаціях за темою дисертації авторка чітко вказує свій особистий внесок, навіть у співавторських роботах, що підтверджує наявність автентичного дослідницького підходу та високого рівня академічної культури. Дисертація не містить ознак плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів, а її зміст відповідає критеріям самостійної наукової кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна положень, результатів, висновків і рекомендацій

Наукова новизна положень, результатів, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи полягає у низці удосконалень та концептуальних розробок, що мають значну цінність для розвитку економічної діагностики та HR-аналітики у сфері будівельного девелопменту. Зокрема:

Удосконалено:

- Методичний апарат економічної діагностики HR-менеджменту за рахунок інтеграції когнітивно-аналітичних інструментів, що дає змогу

комплексно оцінювати ефективність управління персоналом в умовах динамічного середовища (розд. 3, с. 201–218).

- Підходи до економіко-кваліметричного оцінювання HR-функцій із урахуванням гендерних, міграційних і соціально-демографічних характеристик, що сприяє адаптації кадрової політики до нових викликів (розд. 2.3, с. 146–166).

- Функціонально-структурна модель HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства, що демонструє взаємозв'язок між стратегічними цілями та результатами економічної діяльності (с. 168–180).

- Використання цифрових і автоматизованих інструментів у HRM, які підвищують ефективність прийняття рішень і прозорість управління людськими ресурсами (с. 180–192).

Набули подальшого розвитку:

- Положення про стратегічну роль економічної діагностики в HRM як системи, що впливає на управлінські рішення, з урахуванням сучасних цифрових підходів (розд. 3.1, с. 193–202).

- Методологічні основи адаптації міжнародного досвіду HR-аналітики до українського контексту, включаючи аспекти соціальної відповідальності та сталого розвитку (с. 170–176).

- Система когнітивного моделювання HR-ефективності, що поєднує експертні оцінки з цифровими економічними метриками і дозволяє будувати адаптивні сценарії управління персоналом (с. 198–209).

Сформульовані в дисертаційній роботі положення становлять концептуальну й аналітичну базу для наукового та прикладного вдосконалення економіки управління персоналом у сфері будівельного девелопменту. Вони відповідають предметному полю спеціальності 051 «Економіка», зокрема в частині розробки методів оцінювання економічної ефективності управлінських рішень у HR-сфері, обґрунтування стратегій підвищення кадрової резильєнтності, а також впровадження економіко-аналітичних моделей у контури внутрішньофірмового управління.

Урахування посткризових викликів, цифрової трансформації та гнучкості ринку праці в межах запропонованих моделей дозволяє не лише оцінити результативність HR-функцій, а й формувати економічно вивірені рішення, спрямовані на стабілізацію і розвиток підприємств галузі, що робить результати роботи актуальними для розвитку сучасної економіки підприємств і впровадження економіко-інструментальних підходів у систему стратегічного управління людськими ресурсами.

Значення одержаних автором результатів для науки і практики

Одержані в дисертації результати мають помітне значення як для розвитку теорії економіки підприємств, так і для вдосконалення практичних підходів до управління людським капіталом у сфері будівельного девелопменту; поглиблення наукових засад управління економічними

ресурсами підприємства, зокрема людським капіталом, у межах сучасної парадигми економічної ефективності.

У науковому плані запропоновано системний підхід до економічної діагностики HR-менеджменту, що об'єднує когнітивно-орієнтовані моделі, цифрові аналітичні платформи та поведінкові індикатори персоналу; розширює існуючі методологічні засади аналізу результативності HR-функцій і відкриває нові перспективи для міждисциплінарних досліджень у сфері прикладної економіки. Сформовано інноваційні положення щодо *інтеграції HR-менеджменту в систему економічної діагностики підприємства*, що дозволяє поєднати якісно-когнітивний та кількісно-індикативний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом. Важливим є використання багаторівневої логіки аналізу, яка включає когнітивний, операційний і стратегічний рівні, що повністю відповідає сучасним вимогам економічної науки до системного аналізу управлінських процесів.

У практичному вимірі авторка обґрунтувала алгоритми впровадження HR-діагностики у проєктно-орієнтовані бізнес-процеси будівельних компаній, що особливо актуально в умовах посткризового та поствоєнного відновлення економіки. Запропоновані індикатори й моделі можуть використовуватись для прийняття кадрових рішень, прогнозування ризиків плинності персоналу, побудови навчальних траєкторій і підвищення ефективності управління. Результати мають значну *практичну цінність для економіки підприємств* у сфері будівництва: запропоновано методи формування HR-політик, адаптованих до циклічної природи девелоперських проєктів, інструменти прогнозування ризиків кадрової нестабільності та розробки кадрових стратегій у динамічному середовищі, що дає змогу реалізовувати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Зауваження до змісту дисертації та дискусійні питання

Оцінюючи загалом позитивно наукову та прикладну значущість результатів дисертаційної роботи Омеляненко Марини Максимівни на тему «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту», варто висловити кілька зауважень і дискусійних міркувань.

1. У підрозділі 1.2 (с. 65–76) авторка обґрунтовує поняття HR-менеджменту в умовах будівельного девелопменту, однак обмежено аналізує еволюцію економічних підходів до управління персоналом у вітчизняній теорії. Розширення огляду економічних шкіл і концепцій дозволило б краще контекстуалізувати наукову новизну.

2. У підрозділі 1.3 (с. 84–98) розглядається інтеграція сучасних HRM-концепцій в операційні системи будівельних підприємств, однак залишено поза увагою взаємодію HR-підсистеми з іншими функціональними блоками підприємства (наприклад, фінансовим або логістичним). Розширення аналізу

взаємозв'язків дозволило б глибше розкрити системну природу економічної діагностики ефективності HR-менеджменту.

3. У підрозділі 2.2 (с. 102–112) дослідниця ґрунтовно аналізує ефективність HR-менеджменту в умовах будівельного девелопменту, однак акцент робиться переважно на внутрішніх чинниках впливу. Було б доречно включити аналіз зовнішніх макроекономічних ризиків, таких як зміни в податковій політиці або коливання ринку нерухомості, які суттєво впливають на кадрову стратегію підприємств будівельної галузі.

4. У підрозділі 2.3 (с. 146–166), що стосується впливу гендерної та міграційної структури на HR-ефективність, авторка подає окремі емпіричні спостереження. Для статистичного обґрунтування їхньої значущості доцільним було б застосування методів кількісного аналізу, таких як регресія або кластеризація.

5. У розділі 3 (особливо підрозділи 3.1–3.3, с. 113–149) запропоновано авторську когнітивно-інструментальну модель оцінки ефективності HR-менеджменту, однак недостатньо приділено уваги питанням узгодження цієї моделі з існуючими IT-системами управління персоналом (ERP-системи, HRIS тощо). Деталізація процесів інтеграції цифрових інструментів з наявною інфраструктурою підприємств дозволила б посилити практичну цінність моделі.

6. У підрозділі 3.3 (с. 137–149) модель HR-діагностики подана в інтеграції з ERP- і BIM-рішеннями, однак немає розширеного опису алгоритмів верифікації ефективності таких рішень у реальних умовах функціонування підприємств. Включення прикладів симуляцій або сценарного аналізу дозволило б посилити практичну частину дослідження.

7. У додатках подано схеми та таблиці, які доповнюють текст основної частини, однак частина візуальних матеріалів (наприклад, рис. 1.2, 3.1) має загальний описовий характер і не супроводжується докладним розшифруванням змінних. Було б доцільно посилити аналітичну інтерпретацію цих схем.

Зазначені зауваження не знижують цінності дисертаційного дослідження, а навпаки — свідчать про складність, комплексність і перспективність теми, відкриваючи напрями для подальших наукових пошуків у сфері економічної діагностики HR-менеджменту в умовах трансформації будівельної галузі..

Загальний висновок офіційного опонента по дисертаційній роботі

Дисертаційна робота Омеляненко Марини Максимівни на тему «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту» є завершеним комплексним дослідженням, у якому обґрунтовано нові підходи до діагностики результативності управління людським капіталом в економічній системі підприємства девелоперського типу. У роботі вдосконалено методичні засади HR-аналізу з урахуванням проєктної логіки та посткризових викликів, а також

7. У додатках подано схеми та таблиці, які доповнюють текст основної частини, однак частина візуальних матеріалів (наприклад, рис. 1.2, 3.1) має загальний описовий характер і не супроводжується докладним розшифруванням змінних. Було б доцільно посилити аналітичну інтерпретацію цих схем.

Зазначені зауваження не знижують цінності дисертаційного дослідження, а навпаки — свідчать про складність, комплексність і перспективність теми, відкриваючи напрями для подальших наукових пошуків у сфері економічної діагностики HR-менеджменту в умовах трансформації будівельної галузі..

Загальний висновок офіційного опонента по дисертаційній роботі

Дисертаційна робота Омеляненко Марини Максимівни на тему «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту» є завершеним комплексним дослідженням, у якому обґрунтовано нові підходи до діагностики результативності управління людським капіталом в економічній системі підприємства девелоперського типу. У роботі вдосконалено методичні засади HR-аналізу з урахуванням проєктної логіки та посткризових викликів, а також запропоновано інноваційні моделі інтеграції HR-функцій у стратегічне управління підприємствами.

Дисертація за змістом, структурою, глибиною теоретичного обґрунтування, ступенем обґрунтованості висновків і рекомендацій, академічною доброчесністю та практичною цінністю відповідає вимогам пп. 6–9 «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 № 44 від 12 січня 2022 року, а також наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації». Дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її авторка — Омеляненко Марина Максимівна — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».

Офіційний опонент,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин та безпеки бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семе́на Кузне́ця



ім. С. Кузнеця

ПІДПИС

ЗАСВІДЧУЮ

ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР

Отенко І.П.