

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

**Батченко Людмили Вікторівни**

на дисертаційну роботу Тарнавського Михайла Івановича

на тему: «Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств», представлені на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### **1. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Створення умов стійкого економічного розвитку підприємств є важливим завданням для України, що забезпечить зростання добробуту людей та є необхідною умовою успішної діяльності українських підприємств на світових ринках. Одним із важливих інструментів їх розвитку є ефективне управління персоналом, оскільки персонал є ключовим чинником здійснення діяльності. Незважаючи, на значний доробок науковців з питань управління персоналом у практиці господарюючих суб'єктів поза увагою залишається питання функціонування спеціалізованого органу, що здійснює управління персоналом. У зв'язку з цим тематика дисертаційної роботи Тарнавського М.І. є актуальною, а результати дослідження складатимуть важливий елемент розв'язання завдань розвитку вітчизняних підприємств.

Зважаючи на те, що сьогодні на підприємствах фактично відсутні спеціалізовані структурні елементи управлінського апарату з питань побудови, формування та оцінювання органу управління персоналом, відсутні моделі та механізми структурного наповнення ОУП, один з найбільш ефективних інструментів управлінського впливу на персонал використовується на дуже низькому рівні, виникає потреба подальшого вивчення цих питань. Саме це зумовлює актуальність дисертаційної роботи та її зв'язок з пріоритетними

напрямами розвитку науки і техніки, що підтверджується виконанням фундаментальних досліджень за науково-дослідною темою, у виконанні якої автор приймав безпосередню участь. Зокрема тематика дисертаційного дослідження відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток і вдосконалення систем менеджменту та міжнародної економічної діяльності». Матеріали наукового дослідження використані при розробленні науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692) (акт впровадження від 16.05.2018 р.). Зокрема, Тарнавським М.І. запропоновано модель побудови органу управління персоналом на підприємстві.

## **2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертації Тарнавського М.І. в достатній мірі обґрунтовані, що зумовлено ретельним вивченням, аналізом та узагальненням значного обсягу сучасних літературних джерел з питань економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств. Висновки і рекомендації дисертанта логічно обґрунтовані і коректно пояснені. Запропоновані підходи до розв'язання поставлених завдань базуються на вивчених фундаментальних теоретичних положеннях, сучасній практиці, методичному інструментарії, дослідженні статистичних даних, взаємозв'язку між економічними показниками діяльності підприємств та діяльністю органу управління персоналом (с. 136-137).

Достовірними можна вважати наукову новизну одержаних результатів щодо розробленого індикативно-цільового методу оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та

розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві (с.116-117). Застосування запропонованого методу керівниками підприємств надає можливість обґрунтувати потребу у виокремленні органу управління персоналом в структурний елемент системи управління, розрахувати економічні, соціальні та організаційні критерії результативності роботи органу управління персоналом. Забезпечить ефективну діяльність органу управління персоналом на засадах систематичного здійснення оцінювання економічних показників роботи ОУП. Обґрунтованість наукових результатів підтверджується їх апробацією на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, публікаціями дисертанта, а також актами впровадження результатів дослідження у діяльність вітчизняних підприємств (с.30 дисертації).

### **3. Структура та зміст дисертаційної роботи**

Структура дисертаційної роботи логічна і завершена, її зміст відповідає назві теми, отримані результати ґрунтуються на обширному науковому, статистичному, практичному матеріалі. Аналіз дисертаційної роботи, розроблених і представлених у ній наукових положень і рекомендацій дозволяє зробити висновок про відповідність ступеня їх обґрунтованості встановленим вимогам.

За результатами проведеного дослідження у роботі встановлено, що орган управління персоналом є невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки підвищує ефективність роботи персоналу, забезпечує раціональне його застосування, створює належні умови професійного розвитку працівників.

Зміст дисертаційного дослідження доводить, що дисертантом досягнуто поставленої мети та виконано усі поставлені завдання.

У першому розділі дисертації «Теоретичні та прикладні засади економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств» узагальнено зміст управління персоналом підприємств на засадах узагальнення та систематизації підходів до визначення процесу управління персоналом(с.44). Автором запропоновано визначення поняття «орган управління персоналом» як особи, кількох осіб, структурного підрозділу та/ або структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління персоналом підприємства(с.53). Варто зазначити, що визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» запропоновано вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб та структурних підрозділів на підприємстві, що відповідають за управління персоналом, узагальненого визначення у навчальній та науковій літературі автором не виявлено. Важливою для побудови органу управління персоналом є запропонована автором типологізація ОУП на підприємствах (с.56), оскільки дозволяє визначити конкретний вид ОУП відповідно до потреби підприємства. Для забезпечення ефективної роботи ОУП автором визначено чинники впливу на формування та діяльність ОУП (с.57-60). Заслужують уваги також систематизовані підходи до вітчизняного та зарубіжного досвіду економічного оцінювання ОУП на підприємствах.

Другий розділ дисертаційної роботи «Економічне оцінювання та аналізування діяльності органів управління персоналом підприємств» містить розроблений автором індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом (с. 93-96), за яким виокремлено три групи індикаторів щодо виокремлення ОУП, як окремого елемента апарату управління, економічного обґрунтування можливостей створення та структурно-змістового наповнення ОУП. Запропонований автором розрахунок економічної ефективності функціонування ОУП на підприємстві дозволить визначити три основні

складові: економічну, організаційну та соціальну (с.116-117) та приймати рішення про розвиток конкретної із них. Практичне значення має проаналізований автором досвід застосування органів управління персоналом на вітчизняних підприємствах, оцінювання роботи систем управління персоналом на них, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення з вирішення проблем управління персоналом.

Щодо третього розділу роботи «Побудова органів управління персоналом підприємств», то у ньому автором зосереджено увагу на раціональному проектуванні та побудові оргструктур ОУП. З цією метою удосконалено процес формування ОУП підприємств (с.143), розвинуто моделі проектування ОУП. Результатом чого є розроблення типової організаційної структури ОУП на підприємстві з виокремлення 12 підсистем ОУП (с.145), що рекомендовані для середніх та великих підприємствах. На засадах забезпечення високопродуктивної роботи органу управління персоналом відповідно до цілей виробничо-господарської діяльності здійснено структурно - функціональне моделювання діяльності ОУП (с.156), Важливим доробком автора є моделювання структури ОУП із застосування графодинамічних моделей, що забезпечить своєчасні динамічні зміни оргструктури ОУП в процесі змін умов господарювання (с.174-192).

Вцілому робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний зміст роботи викладено на 180 сторінках. Тому за обсягом роботи, обґрунтованістю та логічністю викладання основних наукових результатів і сформованих висновків дисертаційне дослідження відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук.

#### **4. Наукова новизна результатів дослідження**

Наукова новизна одержаних в дисертаційній роботі результатів полягає у розробленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо побудови та економічного оцінювання органів управління персоналом підприємств.

Серед найбільш вагомих наукових результатів дисертаційної роботи можна виокремити:

Дисертантом вперше розроблено індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом із застосуванням індикаторів оцінювання можливостей побудови ОУП на підприємстві. Групи індикаторів поділено на три напрямки: організаційне обґрунтування доцільності створення ОУП; економічне оцінювання можливостей побудови ОУП; структурно-функціональне забезпечення діяльності ОУП. Розрахунок ефективності функціонування ОУП на підприємстві дозволяє встановити економічні, соціальні та організаційні критерії оцінювання результативності роботи органу управління персоналом, а також забезпечити систематичне здійснення оцінювання показників задля забезпечення ефективної діяльності органу управління персоналом (с. 93-96, 116-117 дисертації, с. 3 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 2,3,6 (див. автореферат).

Автором удосконалено:

- механізм проектування оргструктур органу управління персоналом, який передбачатиме формування та застосування типової організаційної структури органу управління персоналом на підприємстві із виокремленням дванадцяти підсистем ОУП і дозволить підприємствам самостійно включати до складу органу управління персоналом ту чи іншу підсистему (с. 145 дисертації, с. 4, 14 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 3,6,7,13,15 (див. автореферат);

- множинну модель побудови організаційної структури органу управління персоналом, що становить певну сукупність множин (структурних елементів ОУП), які утворюють єдину цілісність функціонального моделювання діяльності ОУП. Згідно множинної моделі визначено класи та об'єкти органу управління персоналом, де кожен клас включатиме об'єкт множини та

конкретний набір властивостей і функцій, які він виконуватиме, що власне обґрунтовує виокремлення ОУП в окремий елемент множини (с. 167 дисертації, с. 16 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 3,7,15 (див. автореферат);

- модель розвитку органу управління персоналом, послідовність якої визначається кількістю  $r$ -ієрархій різних рівнів управління персоналом, від простої  $r-1$  до складної  $n-r$  ієрархії, та дозволяє відстежувати динамічні зміни у структурі органу управління і здійснювати оптимізацію структури органу управління персоналом та підприємства (с. 174-192 дисертації, с. 18 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 1,3,4,7 (див. автореферат).

У роботі набули подальшого розвитку основні економічні поняття процесу управління персоналом, зокрема визначено економічну категорію «орган управління персоналом» (с. 53 дисертації, с. 7 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 5,12 (див. автореферат). Також автором досліджено та розвинуто типологію органів управління персоналом за п'ятьма класифікаційними ознаками (с. 56 дисертації, с. 7 автореферату). Результат підтверджено публікаціями № 6,12,13 (див. автореферат).

Теоретичні й концептуальні твердження, положення та практичні рекомендації отримані дисертантом у результаті самостійних наукових досліджень і дозволяють стверджувати про новий підхід до вирішення актуальної науково-практичної проблеми – побудови та економічного оцінювання органів управління персоналом підприємств.

## **5. Значущість дослідження для науки і практики**

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у тому, що вони є певним внеском у розвиток теорії управління людськими ресурсами, зокрема підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням високого рівня

теоретичного дослідження є його використання науковими та державними установами. Теоретичні положення дисертації використані у навчальному процесі Національного університету "Львівська політехніка" при викладанні дисципліни «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпортової діяльності» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини») (довідка №67-01-1506 від 05.09.2018 р.).

Дисертаційне дослідження Тарнавського М.І. має вагому практичну цінність, його результати дозволять здійснити практичні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємств. Про цінність роботи можна стверджувати на основі того, що її результати впроваджені у діяльність таких підприємств: СП «Росан» (довідка №4-5-018 від 16.04.2018 р.), ТЗОВ «Швидкий світ» (довідка №12-4 від 05.06.2018 р.), що засвідчує їх прикладний характер.

Узагальнюючи наукові і практичні результати дисертаційної роботи, доцільно зауважити, що в сукупності вони доповнюють і розвивають теорію та практику управління персоналом підприємств.

## **6. Відображення висновків і пропозицій в опублікованих автором роботах**

Основні положення, висновки та наукові результати, що відображають особистий внесок автора дисертації, опубліковано у фахових наукових виданнях (у т.ч. у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних). Всього опубліковано 16 наукових праць, загальним обсягом 5,03 друк. арк. (з яких особисто дисертантові належить 4,07 друк. арк.), в т.ч. 7 статей у фахових виданнях (з них 6 праць у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 9 тез міжнародних наукових і науково-практичних конференцій. Усі опубліковані роботи вичерпно відображують отримані



результати дослідження, зокрема ті положення, що визначені як елементи наукової новизни й виносяться на захист. Результати дисертації пройшли апробацію на науково-практичних конференціях в період 2014 – 2018 рр. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті, які є результатом особистих досліджень здобувача.

## **7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації та автореферату**

При детальному аналізі та вивченні дисертаційного дослідження було виявлено дискусійні моменти та зауваження:

1. В систематизованих автором чинниках, що впливають на формування органу управління персоналом підприємства доцільно було б конкретніше обґрунтувати їх вплив на побудову ОУП для підприємств різних розмірів (с. 57-60).

2. В запропонованій типологізації органів управління персоналом обґрунтування вимагають виокремлені автором різновиди ОУП (с. 56).

3. Не зрозуміло яким чином при економічному оцінюванні діяльності органу управління персоналом встановлюватиметься пріоритетність запропонованих трьох груп показників для конкретних підприємств(с. 116-117 дисертації).

4. Аналізування стану застосування органів управління персоналом на вітчизняних підприємствах містить в основному показники праці, доцільно було б проаналізувати й інші показники (с. 121-127).

5. При розгляді множинної моделі побудови організаційної структури органу управління персоналом доцільно було б пояснити умовні позначення до її елементів та вказати, що автором віднесено до запропонованих класів, а що до об'єктів (с. 167 дисертації, с. 16 автореферату)

6. В авторефераті дисертації доцільно було б навести чіткі критеріальні межі показників економічної, соціальної та організаційної ефективностей функціонування ОУП (с.9-10 автореферату).

7. У роботі варто було би ретельніше обґрунтувати використання шкали Харрінгтона, згідно якої пропонується діапазони ефективності функціонування органу управління персоналом (с.118)

Підсумовуючи зазначене слід наголосити, що дискусійні питання та зауваження не зменшують загального позитивного враження від дисертації Тарнавського М.І.

### **8. Відповідність роботи вимогам МОН України**

Дисертація робота оформлена у відповідності з нормами і правилами МОН України та є завершеною науковою роботою.

Автореферат відповідає визначеним МОН стандартам за структурою і технічним оформленням, а його зміст відповідає змісту дисертаційної роботи та розкриває всі необхідні положення.

### **9. Загальні висновки**

Дисертаційна робота Тарнавського Михайла Івановича на тему: «Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств», що представлена на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), є самостійною завершеною науковою працею, якій властива внутрішня єдність, логічність і завершеність. Тема роботи, об'єкт та предмет дослідження відповідають паспорту спеціальності.

Текст автореферату повною мірою відображає зміст дисертаційної

роботи. Отримані наукові результати є вирішенням проблеми побудови та економічного оцінювання органів управління персоналом підприємств.

Таким чином можна зробити висновок, що за змістом та оформленням дисертаційна робота повністю відповідає вимогам «Порядку присудження наукових ступенів» пп. 9, 11, 12 затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 567 зі змінами та іншими чинними нормативними актами Міністерства освіти і науки України. Дисертаційна робота, опубліковані праці та автореферат свідчать, що їх автор, Тарнавський Михайло Іванович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу  
Київського національного університету  
культури і мистецтв

**Л. В. Батченко**

Підпис д. е. н., професора Батченко Л. В. засвідчую:  
Учений секретар Вченої ради  
Київського національного університету  
культури і мистецтв,  
кандидат педагогічних наук, доцент



**Н.А. Гайсинюк**