РЕЦЕНЗІЯ

на дисертацію
Фоменка Нікіти Андрійовича
«Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентною динамікою технологічних змін, що зумовлені глобальною цифровізацією всіх сфер суспільного життя. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на виконання статичних функцій та адміністрування процесів, втрачають свою ефективність. Натомість, на перший план виходить проблема гнучкого розвитку кадрового потенціалу, здатного до швидкої адаптації та опанування нових цифрових інструментів.

Для вітчизняних організацій актуальність теми посилюється необхідністю подолання кризових явищ, спричинених воєнним станом, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та потребою у стратегічному відновленні інтелектуального капіталу. Компетентнісний підхід у цьому контексті виступає не просто інструментом оцінки, а базовою методологічною платформою для формування стратегічно орієнтованого управління. Незважаючи на значну кількість наукових праць у галузі управління людськими ресурсами, питання інтеграції компетентнісного підходу з цифровими аналітичними інструментами для управління розвитком кадрового потенціалу залишаються недостатньо розкритими.

З огляду на зазначене, дисертація Фоменка Нікіти Андрійовича на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», сфокусована на теоретико-методологічному обґрунтуванні концептуальних засад управління кадровим потенціалом та розробці прикладного інструментарію імплементації аналітично-адаптивних моделей компетентностей у цифрову екосистему організації для забезпечення випереджального розвитку персоналу вітчизняних підприємств,

має важливе наукове і практичне значення, є своєчасним та актуальним науковим дослідженням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Значимість проведеного дослідження підтверджується зв'язком із науково-дослідною роботою, що фінансується за рахунок коштів загального фонду Державного бюджету України та виконувалась за участі дисертанта в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини, в межах теми «Стратегічне проєктування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U101614, термін виконання: з 01.2023 р. до 12.2025 р.). Здобувач розширив та деталізував блок досліджень, спрямований на оцінювання параметрів безпеки людини та стабільності сучасного бізнес-простору. У роботі науково аргументовано, що в обставинах високої турбулентності, спричиненої воєнними загрозами та стрімкою цифровізацією, саме кадровий потенціал стає фундаментом стратегічної стійкості, забезпечуючи адаптивність господарюючих суб'єктів та темпи подальшого економічного відновлення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Отримані результати дисертаційного дослідження Фоменка Н. А. є якісними, ґрунтовними та відповідають сучасним вимогам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Обґрунтованість наукових положень, практичних рекомендацій та висновків, сформульованих у дисертації, забезпечується логічною послідовністю постановки мети та завдань дослідження, а також підтверджується використанням широкого масиву аналітичної, статистичної та емпіричної інформації, опрацьованої із застосуванням сучасного методологічного інструментарію менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів підтверджено відповідними довідками про їх впровадження у діяльність суб'єктів господарювання (ПрАТ «Технолог», ТОВ «ЕКО-СФЕРА»), що свідчить про придатність авторських розробок до застосування у сучасному бізнес-середовищі.

Оцінюючи зміст дисертаційної роботи, можна стверджувати, що одержані наукові результати є цілком обґрунтованими, а їх наукова новизна – достовірною. Це підтверджується представленими в роботі доказами, отриманими за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Теоретичний розділ роботи містить глибоку критичну оцінку існуючих підходів вітчизняних та зарубіжних учених до розуміння компетентнісного підходу в умовах цифровізації. Він базується на власних наукових міркуваннях автора та переосмисленні категорій, що становлять предмет дослідження, зокрема через призму аналітично-адаптивного менеджменту. Спосіб подання матеріалу свідчить про високий рівень наукової підготовки автора, його вміння систематизувати складні теоретичні конструкції та виокремлювати ключові фактори впливу на об'єкт дослідження.

Джерелами наукової інформації для дисертаційного дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань цифрової трансформації, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти Національного банку України та Державної служби зайнятості України, дані міжнародних організацій та дослідницьких центрів, зокрема Світового економічного форуму, Міжнародної організації праці, аналітичних агентств, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту та цифровізації економіки, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та результати власних досліджень автора.

Мета і завдання дисертації чітко корелюються із сформульованими висновками та положеннями наукової новизни, що відображає вагомий особистий внесок здобувача у вирішення наукової проблеми. Отримані результати докладно аргументовані, візуалізовані за допомогою змістовних ілюстрацій, графіків та таблиць, що полегшує сприйняття складних взаємозв'язків у системі управління кадровим потенціалом.

Загалом, комплексний аналіз дисертації Фоменка Н. А. дозволяє стверджувати про високий рівень обґрунтованості, логічну завершеність, наукову достовірність та практико-орієнтований характер отриманих результатів.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів. Детальне ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, її анотацією, а також науковими працями Фоменка Н. А., опублікованими за темою дослідження, дозволяють зробити висновок, що представлена робота містить комплекс наукових положень, висновків та практичних рекомендацій, що відзначаються науковою новизною та практичним значенням, зокрема:

– позитивної оцінки заслуговують авторські підходи до розкриття теоретичної сутності ключових понять, зокрема, «кадровий потенціал організації» (п. 1.2, с. 46–47), який, на відміну від існуючих підходів, доповнено трактуванням як багатовимірного динамічного утворення, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісні компоненти і визначає здатність персоналу створювати додану вартість; сутність «компетентності» (п. 1.1, с. 29–30) уточнено як багатовимірної категорії, що характеризується мультикомпонентністю, гнучкістю, результативністю, системністю та ціннісною орієнтацією;

– заслуговує на увагу удосконалений методологічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу організації (п. 3.3), який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління персоналом, що забезпечує перехід системи управління від адміністративної до аналітично-адаптивної моделі, спрямованої на випереджальний розвиток людського капіталу; удосконалений підхід до формування моделей компетентностей персоналу (п. 2.2), який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання (зокрема, кореляції компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик формального застосування моделей;

– позитивної оцінки заслуговує обґрунтування необхідності переходу до гібридної моделі компетентностей (п. 2.2), у межах якої доведено, що особливого значення набувають метакомпетентності (здатність до безперервного навчання, адаптації до змін, критичного мислення, стійкості до невизначеності), а цифрові компетентності перестають бути вузькопрофесійними і стають обов'язковими для більшості функціональних ролей, що формує сучасне бачення кадрового

потенціалу як результату системного поєднання базових, професійно-галузевих і цифрових компетентностей;

– вагомими здобутками дисертанта є розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, який цілісно інтегрує інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну підсистеми (п. 3.3); удосконалення структурно-логічної моделі зазначеного механізму, що дозволяє систематизувати процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей персоналу з використанням аналітики персоналу, цифрових профілів та платформ управління талантами і навчанням (HRM, ERP, LMS/LXP-платформ) (п. 3.3);

– окремої відзнаки заслуговують авторські пропозиції щодо інтеграції поведінкових аспектів у загальну систему управління розвитком кадрового потенціалу (п. 3.1), де, на відміну від існуючих підходів, враховано вплив цифрового середовища на трудову поведінку, когнітивні особливості та обмежену раціональність працівників як індикатори розвитку кадрового потенціалу у конкретних бізнес-процесах організації; а також ґрунтовний аналіз і розробка напрямів модернізації інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом (п. 3.2), які дозволяють подолати фрагментарність вітчизняного інституційного середовища та покращити координацію між системами освіти і бізнесу.

Наукова достовірність, обґрунтованість та новизна одержаних наукових результатів підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, публікацією праць за темою дисертації у фахових наукових виданнях, впровадженням наукових рекомендацій у практику.

Практичне значення отриманих результатів. Дисертаційна робота Фоменка Н. А. є ґрунтовним науковим дослідженням, у якому сформована теоретична основа слугує надійним підґрунтям для вирішення суто прикладних завдань сучасного менеджменту. Вона буде корисною для керівників підприємств та фахівців у галузі управління персоналом, оскільки містить широкий емпіричний і фактологічний матеріал, важливі висновки щодо впровадження стратегічно орієнтованого управління розвитком кадрового потенціалу на засадах

компетентнісного підходу в умовах сучасних викликів та глобальної цифровізації. Матеріали роботи можуть бути використані в подальших дослідженнях проблем забезпечення випереджального розвитку людського капіталу, інтеграції цифрових технологій в HR-процеси та розробки аналітично-адаптивних моделей для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Основні положення дисертації та отримані наукові результати рекомендується використовувати закладам вищої освіти в освітньому процесі під час підготовки фахівців зі спеціальності «Менеджмент».

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях. Ключові здобутки та результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у 10 наукових працях здобувача. Серед цього доробку: 4 статті розміщено у наукових фахових виданнях України, а основні положення роботи додатково висвітлено у 6 тезах доповідей за матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Вагомість теоретичних концепцій і практичних напрацювань дисертаційної роботи засвідчується актами про їх успішне впровадження в діяльність суб'єктів реального сектору економіки. Зокрема, розроблений механізм управління розвитком кадрового потенціалу та прикладні рекомендації впроваджено у практичну діяльність ПрАТ «Технолог» (довідка № 1243/1201 від 22.12.2025 р.), ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (довідка № 624 від 23.12.2025 р.), Брацлавської селищної ради у Вінницькій області (довідка № 843 від 29.10.2025 р.).

Окрім того, базові теоретичні положення та методологічні підходи автора використовуються в освітньому процесі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Матеріали дослідження впроваджено у викладання фахових навчальних дисциплін для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент (довідка № 2049/01 від 24.12.2025 р.).

Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері авторського права і суміжних прав. Порушення академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам. Рецензована дисертаційна робота є науковою працею, яка виконана на належному теоретичному та практичному рівнях. Дослідження вирізняється логічною послідовністю, виваженою структурною побудовою та виступає цілісним і повністю завершеним науковим дослідженням. Глибина розкриття теми та змістовне наповнення роботи переконливо свідчать про високий рівень фахової компетентності здобувача.

Основні наукові результати, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, до дисертації увійшли виключно ті ідеї, розробки та концептуальні положення, які становлять безпосередній особистий внесок дисертанта, що зазначено в переліку публікацій здобувача. Сформульовані автором теоретичні узагальнення, висновки та практичні рекомендації відображені у 10 наукових працях, загальним обсягом 4,23 д. а. (особисто автору належить 3,99 д. а.). Повнота викладу основних результатів дослідження повністю задовольняє вимоги пунктів 8 та 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 від 12 січня 2022 р. № 44, зокрема щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих матеріалів змісту дисертації та апробації її основних положень.

Структурна побудова дисертації є науково обґрунтованою та чітко підпорядкованою логіці досягнення поставленої мети. Робота складається зі вступу, трьох розділів із висновками до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків, що повною мірою відповідає вимогам оформлення дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії. Основний зміст дисертації викладено на 242 сторінках. Ілюстративний та фактологічний матеріал представлено у 19 таблицях та 55 рисунках. Список використаних джерел налічує 208 найменувань, додаткова аналітична інформація згрупована у 9 додатках на 28 сторінках. Робота написана з

дотриманням норм академічного стилю та вирізняється чіткою послідовністю аргументації.

Здобувач на належному професійному рівні обґрунтував вибір теми та її актуальність, коректно визначив мету і завдання. Автором чітко визначено об'єкт та предмет дослідження. Використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів є повністю виправданим та коректним. Загальні висновки роботи є глибоко аргументованими, мають вагоме теоретичне й практичне значення і підтверджують вільне володіння автором інструментарієм наукових досліджень та розвинене аналітичне мислення.

Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Фоменка Н. А., її актуальність, наукову та практичну значущість, водночас вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження та звернути увагу на деякі дискусійні положення:

1. Під час обґрунтування концептуальних засад стратегічно орієнтованого управління (п. 1.1) дисертант слушно акцентує увагу на формуванні компетентнісних моделей. Водночас дослідження виглядало б більш повним, якби автор приділив більше уваги питанню узгодження індивідуальних компетентнісних профілів працівників з корпоративною культурою організації.

2. Здійснюючи аналіз цифрових інструментів управління персоналом у другому розділі роботи (п. 2.2), здобувач розглядає широкий спектр сучасних технологічних рішень. Проте доцільно було б надати більш детальний огляд вітчизняних програмних продуктів для управління персоналом, оскільки тотальна залежність від іноземного програмного забезпечення створює певні ризики інформаційної безпеки в сучасних умовах.

3. З огляду на стрімкий розвиток технологій, роботу можна було б посилити за рахунок розширення прогнозної частини. Зокрема, доцільно було б деталізувати бачення автора щодо того, як саме генеративний штучний інтелект вплине на трансформацію та співвідношення компетентностей працівників у найближчі 3-5 років.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують позитивного висновку щодо дисертаційної роботи та наукової значущості отриманих результатів дослідження.

Оцінка мови і стилю викладення матеріалу дисертації. Текст дисертації викладено українською мовою з дотриманням усіх вимог до сучасного академічного стилю. Матеріал подається логічно та послідовно, наведені міркування є переконливими та добре обґрунтованими. Автор ретельно дотримується принципів академічної доброчесності: аналіз звіту антиплагіатної системи засвідчує унікальність тексту. Усі запозичені дані та цитати мають належним чином оформлені посилання на першоджерела.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» є самостійним і завершеним дослідженням, яке виконано здобувачем особисто за актуальною темою. Робота характеризується науково обґрунтованими результатами проведених здобувачем досліджень, які мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення та досить повно оприлюднені у наукових працях здобувача.

Дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог щодо оформлення дисертації» № 40 від 12.01.2017 р. та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44, зі змінами), а її автор – Фоменко Нікіта Андрійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Уманського національного університету Наталія ПАЧЕВА