

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Нікіта ФОМЕНКО, 1998 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2020 році Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за спеціальністю Комп'ютерні науки, аспірант Уманського національного університету Міністерства освіти і науки України, м. Умань, виконував акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Уманського національного університету Міністерства освіти і науки України, м. Умань, від 28.05.2026 року №01-05/59, у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради – Олександра КІРДАНА, доктора педагогічних наук, професора, професора кафедри економіки, Уманський національний університет;

Рецензентів – Наталії ПАЧЕВОЇ, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри маркетингу, Уманський національний університет;

Світлани ПОДЗІГУН, кандидата економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, Уманський національний університету;

Офіційних опонентів – Лесі ВОЛЯНСЬКОЇ-САВЧУК, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет;

Тетяни НЕМЧЕНКО, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет,

на засіданні 28 липня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування Нікіті ФОМЕНКУ на підставі публічного захисту дисертації «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано в Уманському національному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Умань.

Науковий керівник – Максим СЛАТВІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук, доцент, Уманський національний університет, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Дисертація відповідає вимогам п. 6 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 № 44 (зі змінами).

Здобувач має 10 наукових публікацій за темою дисертації, з яких – 4 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, 6 – тези доповідей за матеріалами конференцій.

Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам пунктів 8, 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 КМУ від 12.01.2022 № 44 (зі змінами):

1. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах застосування цифрових технологій. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60>
2. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515)
3. Слатвінський М. А., Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>
4. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 182–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>

У дискусії взяли участь та висловили зауваження:

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, офіційний опонент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. У підрозділі 1.1 на с. 28-43 ґрунтовно розкрито теоретичні засади компетентнісного підходу та його роль у стратегічно орієнтованому управлінні розвитком кадрового потенціалу. Водночас дещо недостатньо уваги приділено кількісним методам оцінювання ефективності впровадження компетентнісного підходу, зокрема показникам вимірювання рівня сформованості компетентностей та оцінювання впливу програм розвитку персоналу на результати діяльності організації. На наш погляд, у дисертаційній роботі доцільно було б посилити аналітичну складову дослідження, зокрема шляхом ширшого висвітлення кількісних методів оцінювання ефективності впровадження компетентнісного підходу, що сприяло б підвищенню практичної цінності отриманих результатів.

2. У пункті 2.2 дисертаційної роботи під час дослідження компетентнісної структури кадрового потенціалу (с. 105-115) автором запропоновано низку підходів до оцінювання та розвитку компетентностей працівників. Разом з тим, на наш погляд, окремі з них могли б бути доповнені ширшим аналізом галузевих особливостей їх застосування. Вважаємо за доцільне більш детально розкрити специфіку використання запропонованих компетентнісних моделей у різних сферах економічної діяльності, що сприяло б підвищенню практичної

адаптивності та прикладної цінності розроблених рекомендацій.

3. Поряд із безперечними перевагами підрозділу 3.1 доцільно звернути увагу на те, що окремі графічні матеріали та таблиці мають переважно узагальнювальний і описовий характер. Зокрема, рисунки 3.1, 3.2, 3.6 та 3.8 здебільшого ілюструють положення, які достатньо повно розкриті у текстовій частині дослідження, а тому їх практична новизна та прикладне значення могли б бути обґрунтовані більш детально шляхом використання емпіричних показників або конкретних прикладів практичного застосування. Крім того, таблиці 3.1 та 3.2 базуються переважно на відомих наукових класифікаційних підходах, у зв'язку з чим доцільним було б ширше висвітлити можливості їх використання в системі управління розвитком кадрового потенціалу та доповнити авторськими індикаторами оцінювання в умовах цифровізації. Водночас висловлене зауваження має рекомендаційний характер і не знижує загальної наукової цінності та практичного значення отриманих результатів дисертаційного дослідження.

4. Позитивно оцінюючи розроблений у підрозділі 3.3 механізм управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації, доцільно зазначити, що окремі його складові потребують подальшої конкретизації. Зокрема, у запропонованому механізмі недостатньо деталізовано методичний інструментарій оцінювання рівня сформованості цифрових компетентностей працівників та критерії моніторингу ефективності їх розвитку на різних етапах реалізації механізму. Більш чітке визначення системи показників і процедур оцінювання сприяло б підвищенню практичної універсальності запропонованих рекомендацій та полегшило б їх адаптацію до організацій різного масштабу і галузевої специфіки. Водночас зазначене зауваження не знижує наукової та практичної цінності отриманих результатів і має рекомендаційний характер.

Тетяна НЕМЧЕНКО, офіційний опонент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. В підрозділі 1.2. досить повно представлено аналіз переваг і обмежень застосування цифрових технологій в управлінні кадровим потенціалом (рис. 1.8). Водночас наведені бар'єри та ризики розглядаються автором як єдиний перелік факторів впливу. На наш погляд, доцільним було б здійснити їх класифікацію за сферами виникнення та характером впливу (організаційними, кадровими, технологічними, фінансовими тощо), що дозволило б поглибити аналітичний зміст дослідження та забезпечити більш системне бачення викликів цифрової трансформації управління кадровим потенціалом.

2. Автором у підрозділі 1.2. систематизовано сучасні навички талановитих працівників, що формують кадровий потенціал організації в умовах цифрової трансформації (рис. 1.14). На нашу думку, представлений перелік компетентностей доцільно було б деталізувати шляхом виокремлення тих, що пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту, аналітикою даних та безперервним професійним навчанням. З огляду на прискорення процесів

цифрової трансформації саме зазначені компетентності дедалі частіше визначають здатність працівників ефективно адаптуватися до технологічних змін та підтримувати власну конкурентоспроможність на ринку праці.

3. У підрозділі 2.3. автором здійснено ґрунтовний аналіз впливу цифровізації на ринок праці та розвиток кадрового потенціалу. Разом із тим поза належною увагою залишилися відмінності у перебігу цифрової трансформації кадрових процесів залежно від галузевої приналежності організацій та масштабів їх діяльності. Насамперед це стосується відмінностей між великими підприємствами, малим і середнім бізнесом для яких характерними є різні фінансові, технологічні та кадрові можливості цифровізації HR-процесів. На нашу думку, врахування означених аспектів сприяло б поглибленню аналітичної складової дослідження та підвищенню рівня його практичної орієнтованості.

4. У підрозділі 3.1, автором здійснено дослідження управління трудовою поведінкою як індикатором розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації та сформульовано низку практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності, залученості та професійної активності працівників. Водночас наукову обґрунтованість висновків та практичну цінність запропонованих рекомендацій суттєво посилило б проведення емпіричного дослідження у формі анкетування або експертного опитування працівників і керівників підприємств, що виступали базою апробації дисертаційної роботи, що дозволило б отримати первинну інформацію щодо особливостей трудової поведінки персоналу в умовах цифровізації, рівня готовності до розвитку нових компетентностей, сприйняття цифрових технологій та факторів, які найбільшою мірою впливають на формування кадрового потенціалу організації.

5. Позитивно оцінюючи запропонований у підрозділі 3.3 механізм управління розвитком кадрового потенціалу, слід відзначити потребу розробки більш деталізованого алгоритму його практичної реалізації. Зокрема, на нашу думку, робота виграла б від конкретизації відповідальних виконавців на кожному із етапів впровадження, опису можливих ризиків, а також формування системи показників оцінювання результативності (KPI), що дозволило б підвищити прикладну цінність запропонованого механізму та спростити його адаптацію до умов функціонування конкретних організацій.

Наталія ПАЧЕВА, рецензент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

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.

З огляду на стрімкий розвиток технологій, роботу можна було б посилити за рахунок розширення прогнозовної 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.

Світлана ПОДЗІГУН, рецензент, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. Підрозділ 1.3 присвячений антикризовому управлінню, проте зв'язок між конкретними цифровими інструментами та подоланням криз (крім дистанційної роботи, с. 89) прописаний дещо декларативно. Вплив цифровізації на антикризову стійкість викладено занадто узагальнено. Доцільно було би конкретизувати елементи антикризового контролю в управлінні розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації, а також врахувати соціально-економічні виклики, спричинені воєнною агресією проти України, що прискорили перехід на дистанційні та гібридні форми роботи.

2. Матеріали другого розділу виграли б від поглиблення аналітичної складової. Попри об'єктивні труднощі проведення повного аналізу параметрів ринку праці через обмеженість офіційних даних Державної служби статистики України у період з 2022 до 2025 року та враховуючи валідність і лонгітюдність використаних аналітичних даних, варто зазначити, що наукова обґрунтованість підходу для верифікації запропонованих методичних підходів суттєво підвищилася б, якби цей брак макроекономічної статистики було компенсовано розширенням власної емпіричної бази – зокрема, шляхом проведення локальних анкетувань чи експертних опитувань серед керівників і HR-фахівців безпосередньо на об'єктах впровадження результатів дослідження (наприклад, ПрАТ «Технолог» чи ТОВ «ЕКО-СФЕРА»).

3. У підрозділі 3.1 розглянуто трудову поведінку як ключовий інтегральний індикатор ефективності кадрової політики. Водночас залишається дискусійним питання методологічного узгодження цього поведінкового аспекту із запропонованими у другому розділі рівнями зрілості цифрових компетентностей (від початкового R0 до стратегічного R4). Варто було б чіткіше продемонструвати критерії, за якими зміна моделей трудової поведінки свідчить про перехід працівника на вищий рівень володіння цифровими технологіями.

4. Представлена на рисунку 3.16 (с. 182) структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу потребує деталізації щодо об'єктів впровадження. Автор зазначає, що модель орієнтована на організації зі складною структурою, проте залишаються невизначеними межі її застосування для підприємств із низьким рівнем цифрової інтенсивності або специфічних галузей економіки.

У роботі доцільно було б більш ґрунтовно проаналізувати рівень впровадження цифрових технологій у системі управління персоналом у різних організаціях та порівняти відповідні практики.

Олександр КІРДАН, голова разової спеціалізованої вченої ради, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри економіки, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради;

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Нікіті ФОМЕНКУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Олександр КІРДАН