

ВІДГУК
офіційного опонента
кандидата економічних наук, доцента Немченко Тетяни Анатоліївни
на дисертаційну роботу Фоменка Нікіти Андрійовича
на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на
засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційного дослідження

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту є забезпечення відповідності кадрового потенціалу організацій вимогам цифрової економіки, яка характеризується високою динамічністю технологічних змін, трансформацією змісту праці та постійним оновленням професійних компетентностей. За таких обставин ефективність функціонування організацій значною мірою залежить не лише від наявності кадрових ресурсів, а й від здатності системи управління забезпечувати їх цілеспрямований розвиток, своєчасне оновлення знань і навичок, а також формування вмінь та навичок, необхідних для роботи в цифровому середовищі. Цифрова трансформація бізнесу, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення HR-аналітики та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом і актуалізують потребу у формуванні нових концептуальних засад розвитку кадрового потенціалу, оскільки цифровізація змінює не лише інструментарій управління персоналом, але й саму природу трудової діяльності, структуру зайнятості, вимоги до професійної підготовки працівників та механізми їх професійного розвитку. Тож, перед організаціями постає завдання не просто адаптації до нових технологічних реалій, а створення цілісних систем розвитку кадрового потенціалу, здатних забезпечити формування необхідних компетентностей відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Зважаючи на зазначене, дисертаційна робота Фоменка Нікіти Андрійовича є своєчасною та актуальною як з наукової, так і з практичної точок зору, оскільки спрямована на вдосконалення теоретико-методологічних та прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової трансформації економіки та сприяє формуванню більш адаптивних, аналітично орієнтованих і результативних систем управління кадровим потенціалом, здатних забезпечувати розвиток компетентностей персоналу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій організацій в умовах цифрової економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження Фоменка Нікити Андрійовича виконувалось в межах науково-дослідної роботи з фінансуванням за рахунок коштів загального фонду Державного бюджету України, на тему «Стратегічне проектування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U101614). У рамках виконання зазначеної наукової тематики здобувачем розвинено дослідницький напрям, пов'язаний із забезпеченням стійкості та адаптивності організацій в умовах воєнних викликів і цифрових трансформацій через призму розвитку кадрового потенціалу, зокрема за рахунок розробки наукових положень, пов'язаних із виміром безпеки людини та стійкості інноваційного бізнес-середовища. Отримані результати органічно доповнюють наукові напрацювання за зазначеною темою та розширюють наукові уявлення щодо можливостей використання компетентнісного підходу й цифрових інструментів управління для розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах господарювання.

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

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційному дослідженні Фоменка Нікити Андрійовича, а також опубліковані за темою дисертації наукові праці, свідчать про належний рівень обґрунтованості, логічної послідовності та достовірності отриманих результатів. Сформульовані автором наукові положення є результатом самостійного наукового пошуку, характеризуються внутрішньою узгодженістю, відповідають визначеним меті та завданням дослідження, а також органічно пов'язані з об'єктом і предметом наукової роботи.

Об'єкт і предмет дослідження визначено коректно та взаємоузгоджено, що дозволило автору сформувати цілісну логіку дослідження проблематики управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. Поставлена мета дослідження конкретизована через систему взаємопов'язаних завдань, послідовне вирішення яких забезпечило досягнення визначених наукових результатів та формування відповідних висновків і рекомендацій.

Анотація дисертаційної роботи адекватно відображає її зміст, основні наукові результати та положення наукової новизни, забезпечуючи цілісне уявлення про логіку дослідження, його теоретичне підґрунтя та практичну спрямованість. Зміст анотації узгоджується зі структурою дисертації, а представлені в ній результати знаходять належне підтвердження в основному тексті роботи.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням сучасної методологічної бази дослідження, яка включає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Для досягнення поставленої мети автором використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системний підхід, інституційний та компетентнісний підходи, економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання, графічної візуалізації та абстрактно-логічного узагальнення. Застосування зазначеного методичного інструментарію є обґрунтованим і відповідає характеру поставлених дослідницьких завдань.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Державної служби зайнятості України, міжнародних організацій, зокрема Світового банку, Міжнародної організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації міграції, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що дозволило забезпечити належний рівень інформаційної репрезентативності та наукової аргументованості отриманих результатів.

Наукова обґрунтованість положень дисертації підтверджується послідовністю вирішення поставленого наукового завдання, пов'язаного з розвитком теоретико-методологічних та прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу організації на основі компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації економіки. Структура роботи характеризується логічністю та завершеністю, а її складові елементи – вступ, три розділи, висновки та додатки – взаємопов'язані між собою та підпорядковані досягненню єдиної мети дослідження.

У вступі дисертації автором належним чином обґрунтовано актуальність обраної тематики, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методичну основу роботи, сформульовано положення наукової новизни та практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації та впровадження.

У першому розділі дисертації «Теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу» систематизовано наукові підходи до розуміння сутності кадрового потенціалу та компетентнісного підходу, досліджено еволюцію наукових поглядів щодо розвитку компетентностей персоналу, розкрито особливості трансформації систем управління кадровим потенціалом під впливом цифровізації та обґрунтовано необхідність переходу до сучасних моделей управління, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Значну увагу приділено аналізу ролі цифрових технологій у процесах формування та розвитку компетентностей працівників, а також дослідженню особливостей антикризового управління кадровим потенціалом в умовах цифрових трансформацій.

У другому розділі «Сучасні підходи до формування та розвитку компетентностей персоналу із застосуванням цифрових технологій» здійснено аналіз сучасних тенденцій розвитку кадрового потенціалу та ринку праці, досліджено еволюцію технологій відбору персоналу, охарактеризовано сучасну компетентнісну структуру кадрового потенціалу та визначено вплив цифровізації на процеси формування й розвитку компетентностей працівників. Автором обґрунтовано необхідність посилення ролі цифрових компетентностей у структурі кадрового потенціалу та виявлено наявність компетентнісних розривів між потребами роботодавців і фактичним рівнем підготовки персоналу.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» розроблено прикладні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу, обґрунтовано роль трудової поведінки як індикатора ефективності розвитку персоналу, досліджено організаційно-інституційні аспекти модернізації системи управління кадровим потенціалом та запропоновано механізм управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу, який інтегрує інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну складові.

Висновки до розділів та загальні висновки дисертації є логічним результатом проведеного дослідження, відображають ступінь виконання поставлених завдань та підтверджують досягнення мети роботи. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, належним чином аргументовані, базуються на результатах проведених теоретичних і прикладних досліджень та характеризуються достатнім рівнем достовірності. У цілому дисертаційна робота Фоменка Н.А. є завершеним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо обґрунтування та вдосконалення теоретико-методологічних і прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації.

Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження Фоменка Нікити Андрійовича полягає в розробленні теоретико-методичних положень та прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу організацій на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, які можуть бути використані в діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, зацікавлених у підвищенні ефективності розвитку людського капіталу.

Практичну цінність становлять запропоновані автором підходи до інтеграції цифрових технологій у процеси управління розвитком кадрового

потенціалу, рекомендації щодо використання інструментів HR-аналітики, цифрових платформ управління талантами та навчанням персоналу, а також розроблений механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу, який поєднує інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську та цифрово-технологічну складові. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення якості управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, формування систем безперервного професійного навчання, своєчасне виявлення компетентнісних розривів та забезпечення більш ефективного використання кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової трансформації.

Важливою перевагою отриманих результатів є їх прикладна орієнтованість та можливість адаптації до потреб різних організацій залежно від масштабів діяльності, рівня цифрової зрілості та специфіки функціонування. Розроблені в дисертації рекомендації можуть бути використані під час формування стратегій розвитку людського капіталу, проектування моделей компетентностей, організації корпоративного навчання, цифровізації HR-процесів та побудови сучасних систем управління персоналом.

Практична значущість одержаних результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність ПрАТ «Технолог» (довідка № 1243/1201 від 22.12.2025 р.), ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (довідка № 624 від 23.12.2025 р.), Брацлавської селищної ради Вінницької області (довідка № 843 від 29.10.2025 р.), що свідчить про затребуваність запропонованих розробок у практиці управління кадровим потенціалом. Важливим підтвердженням практичної цінності дисертаційного дослідження є також використання його результатів в освітньому процесі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини під час підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальних дисциплін «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Менеджмент персоналу», «Організація праці в цифровому середовищі» та «Ринок праці» (довідка № 2049/01 від 24.12.2025 р.).

Ступінь новизни наукових положень дисертації

У процесі виконання дисертаційного дослідження Фоменком Нікітою Андрійовичем отримано низку наукових результатів, які характеризуються науковою новизною та спрямовані на подальший розвиток теоретико-методологічних і прикладних засад управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової трансформації економіки.

Вагомим результатом дослідження виступає розроблення концепції управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. На відміну від поширених підходів, у межах яких розвиток персоналу розглядається переважно як

сукупність окремих кадрових процедур або функцій, автором запропоновано цілісне бачення управління кадровим потенціалом як стратегічно орієнтованого процесу розвитку людського капіталу, що базується на комплексному поєднанні професійних, цифрових та ціннісних компетентностей працівників. Важливим аспектом запропонованої концепції є переорієнтація системи управління від переважно реактивного реагування на кадрові потреби до аналітично-адаптивного та прогностно орієнтованого управління розвитком кадрового потенціалу в цифровому середовищі.

Безперечний науковий інтерес становить удосконалення методологічного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу організації, в основу якого покладено інтеграцію компетентнісного підходу з сучасними цифровими технологіями управління персоналом. Запропоноване автором бачення дозволяє розглядати систему управління кадровим потенціалом не лише як інструмент забезпечення поточних кадрових потреб, а як механізм випереджального розвитку людського капіталу, орієнтований на забезпечення відповідності компетентностей персоналу стратегічним напрямам розвитку організації.

Науковою цінністю характеризується також удосконалена структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу, у якій процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей працівників поєднано з використанням сучасних цифрових рішень. Важливою особливістю запропонованої моделі є включення до її структури інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської та цифрово-технологічної підсистем, що забезпечує більш комплексний підхід до управління розвитком персоналу та створює передумови для використання HR-аналітики, цифрових профілів працівників і платформ талант-менеджменту.

Заслуговує на позитивну оцінку й удосконалення підходу до формування моделей компетентностей працівників. На відміну від поширеної практики побудови компетентнісних моделей на основі переважно експертних оцінок, автором запропоновано здійснювати їх валідацію шляхом поєднання якісних та кількісних методів аналізу, зокрема через встановлення взаємозв'язку між рівнем сформованості компетентностей і показниками результативності праці, що, в свою чергу, підвищує обґрунтованість кадрових рішень та знижує ризики формального використання моделей компетентностей у практиці управління персоналом.

Важливим теоретичним результатом дослідження є подальший розвиток наукових уявлень щодо сутності кадрового потенціалу організації. Автором розширено традиційні підходи до його трактування за рахунок розгляду кадрового потенціалу організації як складного багатовимірного утворення, яке охоплює не лише професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, а й поведінкові, цифрові та ціннісні компоненти, що в сукупності визначають

здатність працівників забезпечувати створення доданої вартості та сталий розвиток організації в умовах становлення цифрової економіки.

Практичну спрямованість та наукову цінність має й подальший розвиток підходів до впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу в організаціях. Автором запропоновано послідовність реалізації відповідного механізму з урахуванням інституційних, організаційних та мотиваційних чинників, що сприяє більш ефективній адаптації запропонованих управлінських рішень до особливостей функціонування конкретних організацій та умов цифрової трансформації.

Усі вищенаведені наукові положення, методичні розробки та прикладні результати свідчать про те, що дисертаційне дослідження виконано на високому теоретико-методологічному рівні, демонструє наукову самостійність автора, має вагоме практичне значення та наукову цінність.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в опублікованих працях.

Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження Фоменка Нікити Андрійовича висвітлені в опублікованих наукових працях автора. За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 4,23 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,99 друк. арк., у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях України та 6 публікацій за результатами апробації матеріалів дослідження на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Зміст наукових публікацій дає підстави стверджувати, що вони відображають ключові положення дисертаційного дослідження, його наукову новизну, теоретичні узагальнення та практичні результати, які виносяться на захист.

Аналіз змісту опублікованих праць, основних положень дисертаційного дослідження та анотації Фоменка Нікити Андрійовича засвідчив їх повну змістову відповідність. В анотації коректно відображено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, положення наукової новизни, практичне значення та основні результати роботи. Наведена в анотації інформація узгоджується зі змістом дисертації та не містить положень чи результатів, які були б відсутні в основному тексті дослідження. Дисертаційна робота та анотація оформлені відповідно до встановлених вимог щодо підготовки дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дотримання норм академічної доброчесності

Результати ознайомлення з дисертаційною роботою та науковими публікаціями Фоменка Нікити Андрійовича дають підстави констатувати дотримання автором принципів академічної доброчесності. У дослідженні забезпечено коректне використання наукових джерел, нормативно-правових

актів, статистичних та аналітичних матеріалів, а також належне оформлення посилань відповідно до вимог наукової етики. Викладені у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації мають самостійний характер, характеризуються логічною послідовністю та достатнім рівнем наукової аргументованості. У процесі аналізу роботи не виявлено ознак академічного плагіату, неправомірного використання результатів інших дослідників без належного посилання чи інших порушень принципів академічної доброчесності. Отримані результати є належним чином обґрунтованими, а їх зміст свідчить про самостійний характер виконаного наукового дослідження.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи Фоменка Нікити Андрійовича, актуальність порушеної проблематики, обґрунтованість теоретичних положень і практичну значущість отриманих результатів, слід водночас звернути увагу на окремі положення дискусійного характеру та певні аспекти, які, на наш погляд, могли б бути додатково уточнені або поглиблені в процесі дослідження.

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 посилює 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.

Зазначені зауваження та висловлені міркування мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Фоменка Нікити Андрійовича та свідчать про актуальність порушеної наукової проблематики, складність і багатогранність процесів управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації, а також відкривають перспективи для подальших наукових пошуків у цьому напрямі. Загалом дисертаційне дослідження характеризується належним рівнем теоретичного обґрунтування, практичною спрямованістю та вагомою науковою цінністю отриманих результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Фоменка Нікити Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке характеризується високим рівнем актуальності, належною теоретико-методологічною обґрунтованістю та практичною спрямованістю отриманих результатів. У роботі розв'язано важливе наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретичних засад управління розвитком кадрового потенціалу організації та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо

впровадження компетентнісного підходу й сучасних цифрових інструментів у систему управління персоналом.

Дисертація вирізняється логічною структурою, послідовністю викладу матеріалу та належним рівнем аргументованості наукових положень. Отримані результати мають елементи наукової новизни, характеризуються теоретичною та практичною значущістю. Дисертаційна робота виконана державною мовою з дотриманням вимог наукового стилю, відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, а її зміст, структура, рівень наукової новизни та практична цінність отриманих результатів дають підстави для позитивної оцінки проведеного дослідження.

Дисертація Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Фоменко Нікіта Андрійович заслуговує присудження ступеня доктора філософії за спеціальність 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного
технічного університету

Тетяна НЕМЧЕНКО

Тетяна Немченко
ст. інспектор
Відділу кадрів

