

ВІДГУК

офіційного опонента – кандидата економічних наук, доцента, доцента
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного
університету **Волянської-Савчук Лесі Вікторівни**

на дисертаційну роботу **Фоменка Нікіти Андрійовича**

на тему «**Управління розвитком кадрового потенціалу організації на
zasадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації**»,

подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань
07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

1. Актуальність теми дисертаційної роботи та зв'язок з науковими напрямами та темами

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена поглибленням
цифрової трансформації економіки, яка істотно змінює вимоги до персоналу,
механізми управління трудовою поведінкою та підходи до формування й
розвитку кадрового потенціалу організацій. В умовах динамічних змін на ринку
праці, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу у
забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів
господарювання особливого значення набуває ефективне управління розвитком
кадрового потенціалу.

У сучасних умовах саме рівень сформованості професійних,
управлінських і цифрових компетентностей працівників визначає здатність
організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати
інновації та забезпечувати результативне функціонування в довгостроковій
перспективі.

Цифрова трансформація економіки супроводжується активним
упровадженням технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів,
цифрових платформ, хмарних сервісів та інструментів аналітики даних, що
зумовлює появу нових вимог до компетентностей персоналу та систем
управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим особливої актуальності
набуває застосування компетентнісного підходу як сучасної концептуальної

основи управління розвитком кадрового потенціалу, що забезпечує узгодження професійних можливостей працівників із стратегічними цілями організації.

Наукове обґрунтування й удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації є важливим науково-прикладним завданням. Його вирішення сприятиме підвищенню результативності кадрової політики, розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванню організаційної резильєнтності та зміцненню конкурентних переваг організацій в умовах невизначеності та кризових викликів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, компетентнісного підходу та цифровізації економіки, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує подальшого опрацювання формування цілісного механізму управління розвитком кадрового потенціалу, який би враховував сучасні цифрові трансформації, нові вимоги до компетентностей працівників та необхідність забезпечення стійкого розвитку організацій.

З огляду на зазначене, проблематика дослідження дисертаційної роботи Фоменка Нікіти Андрійовича є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, а її розроблення спрямоване на поглиблення наукових засад управління розвитком кадрового потенціалу та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму його розвитку в умовах цифрової трансформації.

Тема дисертаційної роботи відповідає сучасним науковим напрямам досліджень у сфері управління людськими ресурсами, розвитку кадрового потенціалу, цифрової економіки та організаційного розвитку, а також узгоджується з науковими пріоритетами щодо підвищення ефективності використання людського капіталу, цифрової трансформації управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку організацій.

Дисертаційна робота Фоменка Н. А. виконана відповідно до науково-дослідної роботи, що фінансується за рахунок коштів загального фонду

Державного бюджету України, на тему «Стратегічне проєктування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U101614).

Тематика дисертаційної роботи повною мірою відповідає сучасним науковим напрямам досліджень у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», і узгоджується з пріоритетними тематичними напрямками наукових досліджень закладів вищої освіти та наукових установ щодо розробки щодо розробки організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації економіки.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Фоменка Н. А. на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», достатньо обґрунтовані і достовірні та підкріплені результатами успішної реалізації практичних заходів впровадження.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень забезпечується: дослідженням праць вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, законодавчих та нормативно-правових документів; використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження (діалектичного методу пізнання, системного аналізу, абстрактно-логічного та емпіричного методів, статистичного та компаративного аналізу, економіко-математичних методів, системно-структурного аналізу, графічного і табличного методів); використанням сучасної інформаційної бази, що включає офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Державної служби зайнятості України, Світового банку, Міжнародної організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації

міграції, аналітичних центрів, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, інтернет-ресурси.

Застосований у дослідженні інструментарій дозволив дисертанту належним чином вирішити поставлені завдання і сформулювати обґрунтовані висновки, зокрема: вивчити теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу; діагностувати сучасні підходи до формування та розвитку компетентностей персоналу із застосуванням цифрових технологій; здійснити аналіз компетентнісної структури кадрового потенціалу та тенденції її розвитку; узагальнити та систематизувати теоретичні підходи до трактування сутності кадрового потенціалу організації та компетентнісного підходу в управлінні його розвитком; дослідити еволюцію та сучасні тенденції розвитку компетентнісного підходу в системі управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки; проаналізувати сучасний стан і структурні особливості кадрового потенціалу в Україні; оцінити вплив цифрових технологій на процеси управління розвитком кадрового потенціалу; обґрунтувати інституційні, організаційні та методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу організацій у цифровому середовищі; розробити прикладну структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій; сформувати науково-прикладні рекомендації щодо цифровізації HR процесів в організаціях шляхом інтегрованого використання сучасних цифрових рішень.

Висновки та рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, є логічно обґрунтованими та повною мірою відображають основні наукові положення, що впливають із мети та завдань дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота вирізняється структурованістю та внутрішньою логікою побудови, аргументованими твердженнями та практичною спрямованістю отриманих результатів, які є науково обґрунтованими, характеризуються науковою новизною.

Достовірність сформульованих та обґрунтованих теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій дисертаційної роботи підтверджується також їх апробацією на науково-практичних конференціях, у наукових фахових виданнях, використанням у практичній діяльності промисловими підприємствами та державними установами, а також у навчальному процесі.

3.Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи відзначаються науковою новизною, що в комплексі спрямована на поглиблення теоретико-методичних положень та розробку науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації.

Основний науковий результат, що характеризується науковою новизною, полягає в обґрунтовані концепції управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах цифровізації на засадах компетентнісного підходу, яка, на відміну від фрагментарних підходів, розглядає цей процес як стратегічно орієнтовану систему трансформації людського капіталу через синергію професійних, цифрових та ціннісних компетентностей (с. 46-69). Автором удосконалено методологічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу організації, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління, що забезпечує перехід системи управління з адміністративної в аналітично адаптивну модель, спрямованої на випереджальний розвиток людського капіталу та забезпечення стратегічної відповідності компетентностей персоналу векторам розвитку організації (с. 69-88); удосконалено структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу, доповнену інформаційно-аналітичною, організаційно управлінською та цифрово-технологічною підсистемами, що дозволяє систематизувати процеси оцінювання, розвитку та моніторингу компетентностей працівників з використанням засобів аналітики, цифрових профілів працівників та платформ управління талантами (с. 104-120); автором удосконалено підхід до формування

моделей компетентностей працівників, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів оцінювання (кореляція компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик формального застосування моделей компетентностей та підвищує практичну цінність управлінських рішень (с. 169-185).

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо сутності кадрового потенціалу організації, які доповнено трактуванням його як багатовимірного динамічного утворення, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісні компоненти і визначає здатність персоналу створювати додану цінність та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки (с. 28-46); подальшого розвитку набули науково-практичні уявлення щодо ролі цифрових технологій у трансформації процесів розвитку кадрового потенціалу, що дозволило обґрунтувати перехід від адміністративних моделей управління розвитком кадрового потенціалу до аналітично-адаптивних моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу (с. 69-88); також підходи до впровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу в організаціях шляхом обґрунтування поетапної реалізації механізму з урахуванням інституційних, організаційних і мотиваційних чинників (с. 158-169).

4. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів державної влади, підприємств та організацій різних форм та видів економічної діяльності, закладів освіти, а також у системі корпоративного управління з метою підвищення ефективності розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Розроблені теоретичні засади управління розвитком кадрового потенціалу та запропонований механізм управління на засадах компетентнісного підходу можуть бути застосовані в практиці стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу підприємств для формування системи цілеспрямованого розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників, підвищення

продуктивності праці та конкурентоспроможності організацій.

Запропонована структурно-логічна модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу може використовуватися керівниками та HR підрозділами під час розроблення стратегій розвитку людського капіталу, побудови індивідуальних траєкторій професійного зростання працівників, впровадження систем оцінювання й моніторингу компетентностей персоналу з використанням цифрових інструментів та аналітики персоналу. Результати аналітичної оцінки стану та тенденцій розвитку кадрового потенціалу в Україні можуть бути використані органами державного управління та місцевого самоврядування під час формування і коригування державної кадрової, освітньої та соціально-економічної політики, зокрема в частині розвитку цифрових компетентностей і адаптації ринку праці до умов цифрової економіки.

Загалом впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню адаптивності системи управління розвитком кадрового потенціалу до викликів цифрової трансформації, ефективному розвитку кадрового потенціалу організацій і формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи 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.).

Результати досліджень також використовуються в освітньому процесі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент при викладанні навчальних дисциплін: «Економіка праці і соціально-трудова відносини», 27 «Менеджмент персоналу», «Організація праці в цифровому середовищі», «Ринок праці» (довідка № 2049/01 від 24.12.2025 р.).

5. Короткий аналіз основного змісту дисертації

Дисертаційна робота має чітку структуру і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, інформаційну базу дисертаційної роботи, наукову новизну отриманих результатів, практичне значення та особистий внесок здобувача, наведено відомості про апробацію і впровадження.

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу» (с. 28-90) здійснено теоретичне обґрунтування компетентнісного підходу як сучасної концептуальної основи управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки. Уточнено сутність понять «компетентність» та «кадровий потенціал», які розглядаються як багатовимірне динамічне утворення, що поєднують професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісні характеристики персоналу. Дістали подальший розвиток теоретичні положення щодо персоналізації розвитку кадрового потенціалу на основі індивідуальних траєкторій професійного зростання та формування культури безперервного навчання. Обґрунтовано роль цифрових технологій у трансформації процесів управління кадровим потенціалом, зокрема використання HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання та платформ управління талантами. Доведено, що поєднання компетентнісного підходу з цифровими інструментами сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прогнозуванню потреб у компетентностях і зміцненню конкурентоспроможності організацій.

У другому розділі «Сучасні підходи до формування та розвитку компетентностей персоналу із застосуванням цифрових технологій» (с. 91-142) автором досліджено сучасні підходи до формування та розвитку компетентностей персоналу в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано еволюцію технологій рекрутингу та обґрунтовано зростання ролі цифрових інструментів у процесах пошуку, відбору й оцінювання персоналу за збереження визначального значення професійного судження HR-фахівців.

Удосконалено підхід до формування моделей компетентностей шляхом поєднання якісних і кількісних методів їх валідації, що підвищує обґрунтованість кадрових рішень. Доведено доцільність використання гібридної моделі компетентностей, яка інтегрує професійні, цифрові та метакомпетентності, зокрема здатність до безперервного навчання, адаптивність, критичне мислення та стійкість до невизначеності. Обґрунтовано зростання значення цифрових компетентностей для більшості професійних ролей і доцільність застосування рамки DigComp. Виявлено наявність компетентнісного розриву між вимогами роботодавців і фактичним рівнем підготовки працівників, що актуалізує необхідність розвитку корпоративного навчання, HR-аналітики та систем внутрішнього розвитку персоналу.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» (с. 143-187) обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. Удосконалено методологічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу шляхом інтеграції компетентнісного підходу та цифрових технологій, що забезпечує трансформацію системи управління в аналітично-адаптивну модель, орієнтовану на випереджальний розвиток людського капіталу. Доведено визначальну роль трудової поведінки персоналу як інтегрального показника ефективності кадрової політики та обґрунтовано необхідність її цілеспрямованого управління з урахуванням професійних, цифрових і особистісних компетентностей працівників. Розкрито вплив обмеженої раціональності та цифрового середовища на поведінкові моделі персоналу, що зумовлює потребу поєднання цифрових інструментів управління з розвитком емоційної компетентності, комунікативних і лідерських якостей працівників. Проведено аналіз інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу та визначено напрями його модернізації з урахуванням міжнародного досвіду. Розроблено механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, який інтегрує інформаційно-аналітичну, організаційно-

управлінську та цифрово-технологічну підсистеми, а також удосконалено структурно-логічну модель його реалізації та практичні рекомендації щодо цифровізації HR-процесів.

Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, відповідають її змісту, відображають досягнення поставлених у роботі цілей і завдань, формують узагальнення одержаних наукових результатів, підтверджують їх новизну та практичну значущість.

6. Повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях

Кількість наукових публікацій, обсяг, якість і повнота висвітлення результатів дослідження та розкриття змісту дисертації Фоменко Н.А. відповідають встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України. В опублікованих наукових працях автора повністю викладено основні положення дисертаційної роботи.

Загальний науковий доробок автора за темою дисертації становить 10 наукових праць загальним обсягом 4,23 друк. арк., у тому числі опубліковано 4 статті у наукових фахових виданнях України, 6 публікацій за матеріалами міжнародних і наукових конференцій. Із наведеного переліку автору належить 3,99 друк. арк.

7. Оформлення дисертації та дотримання принципів академічної доброчесності

Дисертація виконана на належному науково-теоретичному рівні з використанням сучасної термінології, характерної для спеціальності «Менеджмент», оформлена у відповідності зі встановленими вимогами.

Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке має логічну структуру, системний виклад матеріалу та наукову цінність. Поставлена автором мета досягнута, а завдання дисертаційної роботи виконані. Зазначені наукові положення, результати теоретичних і аналітичних досліджень, висновки та пропозиції дисертаційної роботи сформульовані,

апробовані і виносяться на захист уперше, що свідчить про їх наукову й практичну новизну.

Самостійний характер виконання дослідження підтверджується оригінальністю стилю викладення матеріалу, науковим внеском здобувача та його апробацією у формі публікацій і виступів.

Повний обсяг дисертації становить 244 сторінки друкованого тексту, з яких основна частина викладена на 173 сторінках. Список використаних джерел налічує 214 позиції, що засвідчує належне опрацювання наукових джерел та актуальної літератури з теми дослідження.

У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях. В роботі не виявлено порушень академічної доброчесності.

Тема, зміст та наукові результати дисертаційної роботи Фоменка Н.А. на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» повністю відповідають спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи наукове та прикладне значення одержаних автором результатів, відзначаючи цілісність та завершеність дисертаційної роботи, варто звернути увагу на недостатньо аргументовані та дискусійні положення й висловити зауваження, які в окремих випадках мають рекомендаційний характер і потребують додаткового обґрунтування чи уточнення.

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.

Проте, зазначені дискусійні положення та зауваження мають рекомендаційний характер щодо ідентифікації можливих напрямів подальших досліджень автора і не знижують наукової та прикладної цінності одержаних у дисертаційній роботі наукових результатів.

9. Висновок щодо дисертаційної роботи в цілому

Дисертаційна робота Фоменка Нікити Андрійовича на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» є самостійним, завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, містить вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає у розвитку теоретичних засад, розробці науково-практичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Дисертаційна робота містить нові, науково обґрунтовані, раніше не захищені наукові положення та результати, отримані особисто автором. Дослідження виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях, основні наукові положення та отримані результати обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Наведена в дисертації анотація повною мірою висвітлює основні положення та висновки наукового дослідження, відображає структуру роботи та

послідовність викладу теоретичного матеріалу. Фактів порушення академічної доброчесності в роботі не виявлено.

Враховуючи ступінь наукової новизни представлених теоретичних та практичних результатів досліджень, отриманих висновків та рекомендацій, їх достовірність та наукову обґрунтованість, рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності, ступінь апробації і відображення основних положень дослідження, дисертаційна робота Фоменка Нікити Андрійовича на тему «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), пп. 6, 7, 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 Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 44 (зі змінами), а її автор, Фоменко Нікіта Андрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницького національного університету

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Підпис офіційного опонента канд. екон. наук, доцента, доцента кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці Волянської-Савчук Л.В. засвідчую:

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету,

доктор технічних наук, професор

Олег СИНЮК