“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Голова комісії з реорганізації
Уманського державного
педагогічного університету
імені Павла Тичини
_____
Олена ЯРОШИНСЬКА
«14» 03 2026 р.

ВИСНОВОК

фахового семінару кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент
(протокол № 11 від 12.03.2026 р.)

Присутні:

Головуючий на засіданні – Світовий Олександр Михайлович – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Прищепа Світлана Михайлівна – кандидат педагогічних наук, доцент, відповідальна за атестацію PhD в університеті;

Подзігун Світлана Миколаївна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Пачева Наталія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Богашко Олександр Леонідович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Гуменюк Алла Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Кузьмінов Микола Вікторович – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Малярчук Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Білошкурська Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Гарматюк Олена Валентинівна – доктор філософії, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Корнієнко Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом;

Ящук Тетяна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом.

Серед присутніх – 11 фахівців зі спеціальності 073 Менеджмент (докторів наук, докторів філософії).

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

СЛУХАЛИ: Попередня експертиза дисертаційної роботи Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування зі спеціальності 073 Менеджмент.

Науковий керівник – Слатвінський Максим Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент.

Рецензенти:

– Подзігун Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

– Пачева Наталія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Головуючий: Розпочинаємо засідання обговорення дисертаційної роботи Фоменка Нікіти Андрійовича про результати дослідження на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування зі спеціальності 073 Менеджмент.

Дозвольте ознайомити з біографічними даними Фоменка Нікіти Андрійовича.

Фоменко Нікіта Андрійович народився 07.01.1998 року у м. Охтирка.

Упродовж 2004–2015 рр. навчався у Боярському навчально-виховному комплексі «Гімназія – загальноосвітня школа І ступеня» Києво-Святошинської районної державної адміністрації Київської області.

У 2015 р. вступив до Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

У 2019 році закінчив Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», ступінь вищої освіти «бакалавр», спеціальність: «Комп'ютерні науки».

У 2020 закінчив Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», ступінь вищої освіти «магістр», спеціальність «Комп'ютерні науки», освітня програма «Системи і методи штучного інтелекту».

З 2024 року працює аналітиком даних товариства з обмеженою відповідальністю «ВДР СЕРВІС».

З 2022 року навчається в аспірантурі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини за спеціальністю 073 Менеджмент.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації», поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

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.

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.

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено прикладні засади і механізм управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації, що забезпечує підвищення його ефективності, адаптивності та відповідності сучасним вимогам цифрової трансформації економіки шляхом переходу до аналітично-адаптивної моделі. Поставлену мету досягнуто шляхом послідовного вирішення комплексу логічно взаємопов'язаних теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, що дозволило сформувати цілісне наукове бачення процесів розвитку кадрового потенціалу в сучасному цифровому середовищі.

Узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до трактування сутності кадрового потенціалу організації та компетентнісного підходу в управлінні його розвитком. Установлено, що в умовах цифрової економіки кадровий потенціал доцільно розглядати не як статичну сукупність кількісних і кваліфікаційних характеристик персоналу, а як динамічну багатовимірну систему, що інтегрує професійно-кваліфікаційні, поведінкові, цифрові та ціннісно-мотиваційні

компоненти. Такий підхід дозволяє адекватно відобразити роль людини як носія інновацій, знань і компетентностей, здатного забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах невизначеності та прискорених технологічних змін.

Компетентнісний підхід у дисертаційній роботі обґрунтовано як базову методологічну основу стратегічно орієнтованого управління розвитком кадрового потенціалу, яка дозволяє перейти від формального оцінювання посадових характеристик до управління результативністю, адаптивністю та потенціалом розвитку працівників. Визначено, що ключовими ознаками компетентностей є їх мультикомпонентність, контекстуальність, орієнтація на результат, гнучкість та ціннісна зумовленість. Це доводить перевагу компетентнісного підходу над традиційними кваліфікаційними моделями, оскільки він дозволяє синхронізувати індивідуальні можливості персоналу із стратегічними цілями організації, трансформуючи людський капітал у стійку конкурентну перевагу.

Досліджено еволюцію та сучасні тенденції розвитку компетентнісного підходу в системі управління персоналом в умовах цифровізації економіки. Встановлено, що цифрова трансформація спричинила якісні зміни у підходах до формування та розвитку компетентностей, зумовивши перехід від стандартизованих моделей професійної підготовки до аналітично-адаптивної моделі, орієнтованої на формування персоналізованих траєкторій розвитку персоналу. Обґрунтовано, що впровадження цифрових HR-технологій, аналітики даних і інструментів штучного інтелекту розширює можливості управління кадровим потенціалом, зокрема щодо прогнозування потреб у компетентностях, оцінювання рівня їх сформованості та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Доведено, що сучасний компетентнісний підхід дедалі більше орієнтується не лише на професійно-галузеві знання та навички, а й на розвиток універсальних і цифрових компетентностей, зокрема здатності до критичного мислення, креативності, комунікації, управління змінами та навчання упродовж життя. Саме такі компетентності формують основу конкурентоспроможності персоналу й організацій у цифровій економіці.

Проаналізовано сучасний стан та структурні особливості кадрового потенціалу України. Виявлено наявність стійких диспропорцій між рівнем формальної освіти та фактичними компетентностями працівників, що особливо загострюються в умовах цифровізації, воєнних викликів, міграційних процесів і демографічних змін. Установлено, що зазначені дисбаланси негативно впливають на ефективність функціонування ринку праці, знижують продуктивність праці та обмежують інноваційний потенціал економіки.

Обґрунтовано, що подолання виявлених проблем потребує трансформації підходів до управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісної парадигми та активного впровадження цифрових інструментів навчання, перепідготовки й оцінювання персоналу. Доведено, що лише системне поєднання освітніх, організаційних і цифрових рішень здатне забезпечити зменшення розриву між потребами ринку праці та реальними можливостями кадрового потенціалу.

Оцінено вплив цифрових технологій на процеси управління розвитком кадрового потенціалу. Доведено, що цифровізація трансформує всі ключові HR-процеси – від рекрутингу та адаптації персоналу до його навчання, розвитку та

управління продуктивністю. Водночас установлено, що, попри високий рівень автоматизації, людський фактор залишається визначальним у прийнятті управлінських рішень, оскільки цифрові технології не здатні повністю замінити професійне судження, етичну оцінку та розуміння поведінкових особливостей працівників.

Доведено, що трудова поведінка є інтегральним показником ефективності управління кадровим потенціалом. В умовах цифрової економіки трудова поведінка формується під впливом соціально-психологічних, організаційних і технологічних чинників та значною мірою визначає рівень продуктивності праці та результативність реалізації стратегічних цілей організацій. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого управління трудовою поведінкою на основі розвитку організаційної культури, довіри, залученості та узгодження індивідуальних і організаційних інтересів.

Обґрунтовано інституційні, організаційні і методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Установлено, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від якості інституційного середовища, у межах якого функціонують організації. Доведено, що чинна нормативно-правова база в Україні характеризується фрагментарністю та недостатньою адаптацією до викликів цифрової трансформації, що знижує її регуляторну ефективність.

Порівняльний аналіз практик країн ОЕСР засвідчив доцільність модернізації інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу шляхом інтеграції цифрових HR-платформ, розвитку систем безперервної освіти, підтримки гнучких форм зайнятості, розширення державно-приватного партнерства та впровадження механізмів моніторингу ефективності кадрової політики. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення адаптивності ринку праці та конкурентоспроможності національної економіки.

Розроблено прикладну структурно-логічну модель механізму управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу з урахуванням можливостей цифрових технологій. Запропонований механізм базується на взаємодії інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської та цифрово-технологічної підсистем і охоплює повний цикл розвитку компетентностей – від діагностики й проєктування моделей до реалізації програм розвитку та оцінювання результативності. Доведено, що розроблена модель дозволяє систематизувати процеси оцінювання та моніторингу компетентностей персоналу з використанням цифрових профілів працівників, забезпечуючи системність, гнучкість і стратегічну узгодженість управлінських рішень.

Сформовано методичні рекомендації щодо впровадження розробленого механізму в практику управління персоналом організацій. Зокрема, удосконалено підхід до формування моделей компетентностей, який передбачає їх валідацію на основі поєднання якісних і кількісних методів (кореляція компетентностей і показників результативності праці), що знижує ризик їх формального застосування. Обґрунтовано, що ефективне впровадження механізму передбачає дотримання принципів стратегічної узгодженості, цифрової сумісності, адаптивності та етичності використання даних. Показано, що застосування аналітики персоналу, інтегроване використання HRM-, ERP-, LMS-/LXP-платформ і систем управління

талантами сприяє персоналізації розвитку працівників, підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує вимірюваний вплив інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

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

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

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Фоменко Н. А. Мотивація персоналу в теорії менеджменту. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : О. Л. Богашко, С. М. Подзігун, Л. А. Чвертко]. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 434–437.

6. Фоменко Н. А. Управління персоналом в умовах цифровізації: огляд зарубіжного досвіду. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1./За заг. ред В. І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С. 68–71.

7. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 350–351.

8. Фоменко Н. А. Розвиток кадрового потенціалу як складова управління організацією. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] Умань: УДПУ, 2024. С. 206–208.

9. Фоменко Н. А. Модернізація інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання розвитку*

економіки: світові та національні аспекти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін.-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань : Візаві, 2025. С. 198–202.

10. Фоменко Н. А. Цифрові технології як чинник підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організації. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 248–249.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і результати дисертаційного дослідження обговорено та оприлюднено у формі доповідей на науково-практичних конференціях, зокрема: Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (м. Умань, 16 листопада 2023 р.), Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства (м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 р.), Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (м. Кропивницький, 07-08 листопада 2024 р.), Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки (м. Умань, 14 листопада 2024 р.), Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти (м. Умань, 21 травня 2025 р.), Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (м. Кропивницький, 06-07 листопада 2025 р.).

Результати дослідження обговорено на засіданнях кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (2022–2025 рр.).

Оцінка мови і стилю викладення матеріалу дисертації. Дисертацію викладено українською мовою. Структура дисертації та стиль її подання відповідають вимогам, побудова логічна. Цифровий матеріал структуровано в таблицях, що полегшує сприйняття змісту матеріалу, представленого в розділах.

Дотримано принципи академічної доброчесності. У тексті дисертації відсутні текстові запозичення без посилання на джерело (звіт про перевірку Similarity).

Відповідність змісту дисертації спеціальності, з якої вона подається до захисту. Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Відсутність фактів академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. За результатами перевірки дисертації за програмою Similarity, засідання експертної комісії з формування висновку про наявність чи відсутність академічного плагіату і допуск до попередньої експертизи дисертації (протокол №9 засідання кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом від 28.01.2026 р.) визначено, що у дисертації Фоменка Н. А. відсутні текстові запозичення без посилань на джерело, тобто науковий матеріал дисертаційної роботи не має ознак плагіату.

Рекомендація дисертації до захисту.

Дисертаційна робота Фоменка Нікіти Андрійовича на тему: «Управління розвитком кадрового потенціалу організації на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації» є самостійною і завершеною роботою на правах рукопису, яку виконано здобувачем особисто за актуальною темою з використанням

адекватних методів дослідження. Робота характеризується єдністю змісту, містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, які мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення, свідчать про особистий внесок здобувача в науку та достатньо повно оприлюднені у наукових працях здобувача.

За своєю актуальністю, науковою новизною отриманих результатів, теоретичним і практичним значенням дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог щодо оформлення дисертації» (зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 03 лютого 2017 р. за № 155/30023), «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) та рекомендується до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент.

Результати голосування: одноголосно.

Рецензент:
кандидат економічних наук, професор Світлана ПОДЗІГУН

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент Наталія ПАЧЕВА

Голова засідання:
доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри маркетингу,
менеджменту та управління бізнесом Олександр СВІТОВИЙ

Секретар:
кандидат економічних наук, доцент Тетяна ЯЩУК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Державний педагогічний університет імені Павла Тичини Черкаська КАНЦЕЛЯРІЯ Ідентифікаційний код 02125633

ОСОБИСТИЙ ПІДПИС С. Подзігун, Н. Пачева, О. Світовий, Т. Ящук ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії УДПУ Брагіна Л.П.
"24" 03 2026 р.