

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 12246

Українського державного університету
науки і технологій
д.е.н., проф. Гармідер Л.Д.

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора кафедри економіки та менеджменту

Українського державного університету науки і технологій

Марценюк Лариси Володимирівни

на дисертаційну роботу Шапки Ірини Віталіївни

на тему «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації»,
що подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційної роботи «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації» зумовлена необхідністю забезпечення стабільного функціонування та відновлення діяльності організацій як важливих суб'єктів становлення національної економіки України, оскільки організації формують значну частку валового внутрішнього продукту, забезпечують податкові надходження до державного бюджету та створюють значну кількість робочих місць. Водночас у контексті євроінтеграційних процесів організації виступають провідниками інтеграції України до європейського економічного простору, забезпечуючи взаємодію з зовнішніми ринками, адаптацію до міжнародних стандартів ведення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Поряд із посиленням євроінтеграційних процесів та активізацією взаємодії із зовнішніми ринками, постпандемічні трансформації та військова агресія з боку РФ формують перед організаціями нові соціально-економічні виклики. Це зумовлює необхідність

підвищення їх здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати гнучкість управлінських рішень і підтримувати стійкість функціонування в умовах нестабільності. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління процесами адаптації працівників і розвиток їх професійних компетентностей, що створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення економічної стійкості організацій та відновлення їх економічної результативності.

У контексті зростання ролі організацій як суб'єктів економічного розвитку та забезпечення стійкості країни особливого значення набуває формування сучасних підходів до адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу. Водночас важливим є не лише теоретичне обґрунтування цих процесів, а й розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективного портфеля економіко-управлінських рішень у межах адаптаційного механізму. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню економічної стійкості організацій, ефективнішому використанню трудових ресурсів та зростанню продуктивності праці.

Таким чином, тема дисертаційної роботи є актуальною, своєчасною та має важливе наукове і практичне значення для підвищення економічної стійкості організацій, розвитку їх кадрового потенціалу та зміцнення соціально-економічного розвитку держави в умовах сучасних трансформацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота пов'язана з планами науково-дослідних робіт ННІ Українського державного хіміко-технологічного університету, зокрема виконувалася в межах держбюджетної теми «Математичні методи обробки даних» (державний реєстраційний номер 0123U101231, довідка № 01-26-01 від 14.01.2026 р.). У рамках зазначеної теми автором запропоновано модель динаміки формування рівня професійних компетентностей на основі диференціального підходу з урахуванням процесів адаптації та професійного розвитку працівників.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій наведених у дисертаційній роботі

Обґрунтованість отриманих результатів підтверджується логічною структурою дисертації, у якій послідовно розкрито теоретичні засади дослідження, проведено аналітичну оцінку та запропоновано практичні рекомендації щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації. Наукові положення, висновки і рекомендації, наведені у дисертації, базуються на використанні сучасної методології економічних досліджень, застосуванні системного та економічного підходів, а також комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Вірність отриманих результатів підтверджується використанням широкої інформаційної бази, що включає наукові праці українських і закордонних дослідників, статистичні та аналітичні матеріали, а також показники діяльності організацій. Висновки дисертаційної роботи логічно випливають із проведеного аналізу та узгоджуються з поставленою метою і завданнями дослідження. Практична апробація запропонованих підходів підтверджує їх наукову обґрунтованість та прикладну значущість для підвищення продуктивності праці та економічної результативності діяльності організацій.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організацій, спрямованого на забезпечення зростання продуктивності праці та підвищення економічної ефективності діяльності організацій.

До основних наукових результатів дисертаційної роботи, що характеризують особистий внесок автора та виносяться на захист, слід віднести такі положення:

– сформовано алгоритм оцінювання рівня компетентностей працівників за диференціальним підходом у межах адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації, що дозволяє порівнювати фактичні параметри розвитку з

еталонними профілями, виявляти відхилення у динаміці компетентностей та обґрунтовувати економіко-управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу й підвищення продуктивності праці;

– удосконалено системний підхід до формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації шляхом інтеграції процесів адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу в єдину систему економічного управління організації, що передбачає узгоджене використання ресурсного забезпечення, методів, важелів та інструментів і сприяє формуванню цілісного економічно орієнтованого процесу ефективного використання кадрового потенціалу;

– удосконалено економіко-математичний підхід до прогнозування потреби в чисельності працівників на основі VAR-моделювання, який враховує фактори впливу на діяльність організацій та їх лагові взаємозв'язки і, на відміну від екстраполяційних методів, забезпечує формування обґрунтованих сценарних прогнозів та підвищує ефективність економіко-управлінських рішень щодо використання трудових ресурсів;

– удосконалено інтегрально-індексний підхід до оцінювання програм портфеля ініціатив щодо розвитку працівників на основі індексу креативності, що забезпечило кількісно оцінити інноваційний потенціал HR-ініціатив та їх вплив на продуктивність праці й ефективність використання трудових ресурсів;

– удосконалено системно-аналітичний підхід до формування дорожньої карти прийняття економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу організації, який ґрунтується на аналізі крос-комбінацій факторів та забезпечує виявлення синергійного впливу цих факторів на ефективність економіко-управлінських рішень;

– набули подальшого розвитку теоретико-методичні положення щодо ідентифікації та аналізу факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу організацій на основі розширеного STEEPLE-аналізу з урахуванням культурних і глобальних факторів, що забезпечило комплексну оцінку середовища

функціонування організацій та формування обґрунтованих економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу;

– набув подальшого розвитку системний підхід до формування авторського трактування поняття «креативне оцінювання», що ґрунтується на інноваційному баченні цього процесу та передбачає поєднання аналітичних методів і сучасних підходів для виявлення компетентностей, потенціалу й продуктивності працівників;

– набув подальшого розвитку інтерактивний підхід до аналізу рівня компетентностей і адаптації працівників, включаючи її субіндекси, що базується на використанні дашбордів, які забезпечують візуалізацію як узагальнених структурних характеристик кадрового потенціалу ритейл-організації, так і індивідуалізованих профілів працівників з урахуванням соціально значущих ознак;

– набув подальшого розвитку методичний підхід до формування та редизайну портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу організації шляхом використання картографії аналітично-візуальної підтримки рішень із застосуванням практик «донор – реципієнт», що дозволило виявити напрями перерозподілу ресурсів та підвищити обґрунтованість економіко-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Апробація результатів дослідження

Основні положення та результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Результати дослідження відображено у наукових публікаціях автора, у тому числі у фахових наукових українських виданнях категорії Б.

Практична значущість результатів дослідження

Отримані результати дослідження, висновки і рекомендації мають практичне значення і відображають системний підхід до вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань. Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування адаптаційного механізму розвитку

кадрового потенціалу організації можуть бути використані у діяльності організацій різних секторів економіки країни для підвищення ефективності управління працівниками, удосконалення процесів адаптації та зростання продуктивності праці. Окремі положення дисертації впроваджено у практичну діяльність організацій, зокрема ТОВ «ДЖЕМ ЛТД», ТОВ «АКВАРЕЛЬ-Н» та ТОВ «РУШ», що підтверджується відповідними довідками про впровадження результатів наукового дослідження. Використання результатів дисертації у діяльності зазначених організацій підтверджує їх практичну цінність та можливість застосування для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

Загальна характеристика дисертаційної роботи

Дисертаційна робота має логічну та послідовну структуру, що відповідає меті та завданням дослідження. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 270 сторінок, з яких 187 сторінок припадає на основний текст. Робота містить 49 рисунків, 66 таблиць та 18 додатків, що ілюструють і доповнюють результати проведеного дослідження. Список використаних джерел налічує 245 найменувань і займає 29 сторінок.

Текст дисертаційної роботи викладено українською мовою. Стиль викладу відповідає вимогам до наукових досліджень відповідного рівня, характеризується логічністю, послідовністю та аргументованістю подання матеріалу. Мета дослідження узгоджується з обраною тематикою, а сформульовані завдання є взаємопов'язаними та структурованими, що забезпечує комплексне досягнення поставленої мети.

У першому розділі дисертації розкрито теоретичні засади формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками. Досліджено теоретичний і понятійний базис процесу адаптації працівників організації як складової трудових ресурсів, узагальнено наукові підходи до трактування категорій «адаптація працівників», «кадровий потенціал» та «розвиток кадрового потенціалу».

Обґрунтовано структурно-змістовний підхід до розвитку кадрового потенціалу організації та його економічного оцінювання. Значну увагу приділено системному підходу до формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками, що дозволило визначити його основні складові, функції та принципи функціонування у системі управління організацією.

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено функціонування ритейл-організацій на споживчому ринку України. Аналіз стану споживчого ринку України та тенденцій розвитку ритейл-сектору дозволив визначити економічні умови та передумови розвитку кадрового потенціалу сектору, а також ідентифікацію та систематизацію факторів, що впливають на функціонування ритейл-організацій і, відповідно, на формування та розвиток їх кадрового потенціалу. Отримані результати стали аналітичною основою для подальшого моделювання необхідної чисельності працівників із використанням економіко-математичних методів. Отримані результати стали аналітичною основою для подальшого обґрунтування підходу до формування економіко-управлінських рішень відповідно до сценарних прогнозів, що дозволяє визначити напрями формування кадрового потенціалу.

У третьому розділі дисертаційної роботи розглянуто системне використання інструментів розвитку кадрового потенціалу для забезпечення ефективного функціонування адаптаційного механізму. Розроблено методику застосування індексу креативності для оцінювання програм розвитку працівників з метою формування заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці. Сформовано алгоритм визначення рівня професійних компетентностей працівників як інструментарій реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації. На основі отриманих результатів здійснено обґрунтування економіко-управлінських рішень у межах функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Кожен розділ дисертаційної роботи завершується відповідними висновками, у яких систематизовано та узагальнено основні результати дослідження.

Отже, дисертаційне дослідження є завершеною науковою працею, виконаною автором самостійно. Отримані наукові результати характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, що підтверджує їх наукову новизну. Сформульовані у роботі висновки є логічними, послідовними та відображають вирішення поставлених завдань дослідження. Дисертаційна робота має чітко виражену економічну спрямованість, оскільки результати дослідження орієнтовані на підвищення продуктивності праці, ефективності використання кадрового потенціалу та економічної результативності діяльності організацій. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності організацій для удосконалення процесів адаптації працівників, розвитку кадрового потенціалу та прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Дотримання академічної доброчесності

Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. У дослідженні належним чином використано наукові джерела, здійснено коректне посилання на праці українських та закордонних авторів, що забезпечує належний рівень наукової етики. Результати перевірки дисертації на текстові збіги засвідчують відсутність недоброчесних запозичень та підтверджують самостійність виконання дослідження. Запозичені положення, ідеї та результати інших авторів мають відповідні посилання на джерела, що відповідає вимогам академічної доброчесності та сучасним стандартам наукових досліджень.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

Незважаючи на високий рівень виконання дисертаційної роботи, окремі її положення потребують уточнення та викликають дискусію:

1. У роботі запропоновано уточнення поняття «адаптація працівника» з урахуванням організаційно-кадрово-цифрового рівня її прояву (підрозділ 1.1). Водночас доцільним було б більш чітко розмежувати економічні та управлінські аспекти адаптації працівників, що сприяло б точнішому визначенню її впливу на

економічні результати діяльності організації та підвищенню аналітичної чіткості відповідного категоріального апарату.

2. Проведений STEEPL+CG-аналіз факторів впливу на діяльність ритейл-організацій є важливим аналітичним інструментом дослідження (підрозділ 2.2). Проте, на наш погляд, доцільно було б приділити більше уваги детальному кількісному оцінюванню сили впливу окремих факторів на економічні результати діяльності організації.

3. Запропонований індекс креативності та критерійна рамка оцінювання розвитку кадрового потенціалу мають інноваційний характер і становлять науковий інтерес (підрозділ 3.1). Разом з тим, на наш погляд, роботу можна було б посилити більш детальним обґрунтуванням вибору меж інтервалів шкали індексу креативності та процедурою нормування критеріїв оцінювання, що підвищило б універсальність застосування запропонованого інструментарію в організаціях різних сфер діяльності.

4. Запропонована дорожня карта реалізації портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу на 2026–2028 рр. є практично значущою (підрозділ 3.3). Однак, на наш погляд, доцільним було б обґрунтувати можливі ризики реалізації запропонованих заходів та визначити механізми їх мінімізації.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер і не знижують загальної наукової та практичної цінності виконаного дослідження.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шапки Ірини Віталіївни на тему «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, що вирізняється актуальністю тематики, системністю викладення матеріалу та концептуальною цілісністю. Сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими і достовірними, характеризуються науковою новизною та в сукупності спрямовані на розв'язання важливого науково-практичного завдання.

Робота оформлена відповідно до чинних вимог Наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також «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 р. № 44 (зі змінами).

З огляду на викладене, а також наукову новизну, теоретичну та практичну значущість отриманих результатів, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Шапки Ірини Віталіївни відповідає встановленим вимогам, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту
Українського державного університету
науки і технологій

Лариса МАРЦЕНЮК



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:15:39 06.04.2026

Назва файлу з підписом: Рецензія_Марценюк.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 33.7 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Рецензія_Марценюк.docx

Розмір файлу без підпису: 29.7 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Марценюк Лариса Володимирівна

П.І.Б.: Марценюк Лариса Володимирівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2866716207

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:15:37 06.04.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000F917A8002ADB5E05

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.03.12 13:00