

Голові разової спеціалізованої

вченої ради PhD 12246

Українського державного університету

науки і технологій

д.е.н., проф. Гармідер Л.Д.

## ВІДГУК

офіційного опонента

Доброзорової Олени Владиславівни

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

(галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки)

### **Актуальність теми дисертаційної роботи.**

У сучасних умовах функціонування національної економіки України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, структурними трансформаціями та посиленням зовнішніх і внутрішніх викликів, особливої ваги набувають питання забезпечення економічної стійкості та результативності діяльності організацій. Вирішальним чинником їх конкурентоспроможності виступає кадровий потенціал, ефективність використання якого безпосередньо впливає на продуктивність праці, витрати на персонал, фінансові результати та формування доданої вартості.

Трансформація ринку праці, зміна вимог до компетентностей працівників, активізація міграційних процесів і вплив кризових явищ зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління працівниками з позицій економічної доцільності. За таких умов традиційні моделі розвитку кадрового потенціалу не забезпечують достатнього рівня ефективності, що актуалізує потребу у формуванні

адаптаційних механізмів, орієнтованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та забезпечення рентабельності інвестицій у персонал.

Інтеграція процесів адаптації працівників із системою розвитку кадрового потенціалу дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних результатів праці з цілями організації, підвищити ефективність використання трудових ресурсів та сформулювати економічно обґрунтовані управлінські рішення. Водночас застосування сучасного аналітичного інструментарію та економіко-математичних методів сприяє кількісному оцінюванню результативності кадрових процесів і прогнозуванню їх впливу на економічні показники діяльності.

З огляду на зазначене, дослідження на тему «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації» є актуальним, оскільки спрямоване на підвищення економічної ефективності управління працівниками, зміцнення конкурентоспроможності організацій та забезпечення стабільного функціонування національної економіки в умовах динамічних змін.

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

Наукові результати й висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок ННІ Українського державного хіміко-технологічного університету, зокрема в рамках держбюджетної теми «Математичні методи обробки даних» (державний реєстраційний номер 0123U101231, довідка № 01-26-01 від 14.01.2026 р.).

У межах виконання науково-дослідної теми запропоновано авторський підхід до моделювання процесу формування професійних компетентностей працівників, що базується на диференціальному описі їх розвитку. Побудована модель дозволяє врахувати взаємодію адаптаційних процесів і професійного зростання працівників, забезпечуючи відображення їх еволюції у часі. Це створює підґрунтя для оцінювання ефективності управлінських впливів та прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку кадрового потенціалу організації.

#### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Дисертаційна робота характеризується логічністю та послідовністю викладення матеріалу, що забезпечило досягнення поставленої мети та вирішення визначених наукових завдань. Наукові положення, висновки й рекомендації базуються на сучасній методичній базі економічних досліджень, а також комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Такий інструментарій дозволив здійснити комплексне опрацювання теоретичних аспектів проблематики, провести аналітичну оцінку та сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо побудови адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Рівень наукової обґрунтованості результатів підтверджується логічною цілісністю роботи, узгодженістю її структурних елементів і використанням широкої інформаційної бази, що включає праці широкого кола учених, статистичні та аналітичні матеріали, а також дані діяльності організацій. Сформульовані висновки є релевантними підсумками проведеного дослідження, відповідають його меті та завданням, а результати апробації свідчать про їх практичну значущість і можливість використання для підвищення продуктивності праці та економічної ефективності.

Перший розділ дисертації присвячено теоретичному осмисленню проблеми формування адаптаційного механізму управління працівниками. У межах розділу систематизовано та уточнено понятійний апарат процесу адаптації працівників як складової трудових ресурсів, розкрито її економічну сутність і роль у забезпеченні результативності діяльності організації. Значну увагу приділено обґрунтуванню підходів до розвитку кадрового потенціалу та його оцінювання, а також формуванню системного бачення адаптаційного механізму як інструменту ефективного управління працівниками.

Другий розділ має виражену аналітико-прикладну спрямованість і зосереджений на дослідженні функціонування ритейл-організацій та моделюванні кадрових процесів. У ньому проведено оцінювання стану споживчого ринку України, визначено ключові тенденції розвитку ритейл-сектору та проаналізовано фактори впливу на формування кадрового потенціалу. Особливу увагу приділено

побудові моделі прогнозування чисельності працівників з урахуванням взаємозв'язків між факторами впливу на діяльність ритейл-організацій та кадровими процесами, що дозволило формувати обґрунтовані сценарні рішення.

У третьому розділі зосереджено увагу на практичному інструментарії реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу. Авторкою запропоновано методичні підходи до оцінювання програм розвитку працівників на основі індексу креативності, визначено роль компетентностей як ключового елемента забезпечення ефективності кадрових процесів, а також обґрунтовано економіко-управлінські рішення на основі аналізу взаємодії факторів впливу. Отримані результати узагальнено у відповідних висновках, що відображають логіку та завершеність проведеного дослідження.

Загальні висновки акумулюють основні результати дисертаційної роботи та підтверджують досягнення поставленої мети.

У цілому дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, що демонструє високий рівень теоретичної обґрунтованості та достовірності отриманих результатів. Сформульовані положення, висновки та рекомендації мають наукову новизну і практичну значущість, забезпечуючи вирішення актуального наукового завдання у сфері розвитку кадрового потенціалу та підвищення економічної ефективності діяльності організацій.

### **Наукова новизна наукових положень дисертації.**

Наукову новизну дисертаційного дослідження становлять отримані авторкою результати, які відображають особистий внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

До результатів, отриманих уперше, належить розроблення алгоритму оцінювання рівня компетентностей працівників на основі диференціального підходу в межах адаптаційного механізму. Запропонований підхід забезпечує можливість зіставлення фактичних параметрів розвитку з еталонними профілями, виявлення

відхилень у динаміці компетентностей та обґрунтування економіко-управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу.

Суттєвого розвитку набули підходи до формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, зокрема через інтеграцію процесів адаптації працівників і їх професійного розвитку в єдину систему управління. Удосконалено економіко-математичний інструментарій прогнозування чисельності працівників на основі VAR-моделювання, що дозволяє враховувати факторні та лагові взаємозв'язки й формувати сценарні прогнози. Розширено можливості оцінювання програм розвитку працівників шляхом використання інтегрально-індексного підходу на основі індексу креативності, що забезпечує кількісну інтерпретацію ефективності HR-ініціатив. Також удосконалено підхід до формування дорожньої карти економіко-управлінських рішень на основі аналізу крос-комбінацій факторів, що дозволяє виявляти синергійні ефекти на розвиток кадрового потенціалу та підвищувати результативність управління ним.

Подальшого розвитку набули підходи до ідентифікації та аналізу факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу ритейл-організацій, зокрема шляхом використання розширеного STEEPL+CG-аналізу, що забезпечує комплексне врахування умов функціонування організації. Удосконалено концептуальне трактування креативного оцінювання як інтегрованого процесу, що поєднує аналітичні та сучасні підходи до оцінювання компетентностей і продуктивності працівників. Розвинуто інтерактивні інструменти оцінювання рівня адаптації та компетентностей працівників із використанням дашбордів, що дозволяють поєднувати агреговану та індивідуалізовану аналітику. Окрім цього, удосконалено методичні засади формування та редизайну портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу із застосуванням аналітично-візуальних інструментів і підходу «донор – реципієнт», що сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності управлінських рішень.

### **Особистий внесок здобувача.**

Усі наукові результати, представлені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно або за його безпосередньої участі, що свідчить про особистий внесок у розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій за обраною тематикою. Дисертаційне дослідження є завершеною науковою працею, виконаною автором відповідно до визначеної програми дослідження, яка охоплює етапи постановки наукової проблеми, формування методичного інструментарію, проведення аналітичних розрахунків, побудови моделей, інтерпретації отриманих результатів та їх узагальнення.

Здобувачем особисто здійснено опрацювання наукових джерел, обґрунтовано теоретико-методичні підходи до формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації, розроблено відповідні економіко-математичні моделі, а також запропоновано практичні рекомендації щодо їх впровадження. Отримані результати характеризуються цілісністю, логічною узгодженістю та спрямованістю на вирішення поставлених наукових завдань, що підтверджує самостійний характер виконаного дослідження.

### **Публікація результатів дослідження.**

Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено у 19 наукових публікаціях автора, зокрема у 9 статтях, опублікованих у фахових наукових виданнях України категорії Б, 3 – у міжнародних наукових виданнях, а також у 7 публікаціях у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Такий обсяг і структура публікацій свідчать про належний рівень апробації отриманих результатів та їх наукову значущість.

### **Практичне значення результатів дослідження.**

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх прикладного використання для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом організацій. Отримані наукові результати, висновки та рекомендації демонструють системний підхід до вирішення поставлених завдань і

спрямовані на удосконалення процесів адаптації працівників, підвищення продуктивності праці та економічної результативності діяльності організацій.

Запропоновані в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності організацій різних секторів економіки при формуванні та реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує підвищення обґрунтованості економіко-управлінських рішень.

Важливим підтвердженням практичної цінності отриманих результатів є їх впровадження у діяльність підприємств. Зокрема, рекомендації дисертаційної роботи впроваджені у практику ТОВ «ДЖЕМ ЛТД» (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 27.10.2023 № 20), ТОВ «АКВАРЕЛЬ-Н» (довідка від 02.12.2024 № 02/12-1) та ТОВ «РУШ» (довідка від 15.01.2025 № 1). Апробація результатів на підприємствах різного профілю діяльності засвідчує їх прикладний характер і можливість широкого використання.

#### **Мова та структура дисертаційної роботи.**

Дисертацію викладено українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, що забезпечує чіткість, логічність і послідовність викладення матеріалу. Структурна побудова роботи відповідає вимогам до дисертаційних досліджень і охоплює анотацію, вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 270 сторінок, із яких 187 сторінок займає основний текст, що узгоджується з установленними нормативними вимогами.

#### **Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.**

Незважаючи на вагомі результати дослідження, окремі його положення залишаються дискусійними та формують підґрунтя для подальших наукових пошуків. Це зумовлено складністю забезпечення ефективного функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, який відіграє ключову роль у підвищенні економічної результативності та стійкості організацій.

По-перше, при висвітленні теоретичних аспектів методики оцінювання працівників доцільно було б навести кількісні показники та окреслити підхід до їх обґрунтування (зокрема експертний, статистичний або комбінований) (с. 50–52). Це сприяло б підвищенню прозорості застосованого інструментарію та рівня аргументованості отриманих результатів.

По-друге, у процесі формування критеріальної рамки оцінювання програм розвитку варто було б детальніше обґрунтувати вибір складових та індикаторів, зокрема підтвердити їх значущість кількісними методами або емпіричними даними, що сприяло б підвищенню достовірності оцінювання (с. 144–146).

По-третє, у межах запропонованої моделі оцінювання рівня компетентностей працівників доцільно було б більш чітко визначити її вхідні та вихідні параметри, а також механізм урахування впливу факторів середовища та управлінських впливів, що забезпечило б більш структуроване та прозоре сприйняття моделі (с. 167–172).

По-четверте, у контексті застосування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу варто було б більш детально розглянути ризики його впровадження та функціонування, що дозволило б підвищити практичну цінність отриманих результатів в умовах нестабільного зовнішнього середовища (с. 185).

Попри наведені зауваження, дисертаційна робота характеризується науковою новизною, комплексністю та практичною спрямованістю отриманих результатів. Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і спрямовані на подальший розвиток досліджень автора.

#### **Академічна доброчесність.**

Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. У роботі не виявлено випадків некоректних запозичень або використання результатів інших авторів без належного посилання на відповідні джерела.

#### **Загальний висновок.**

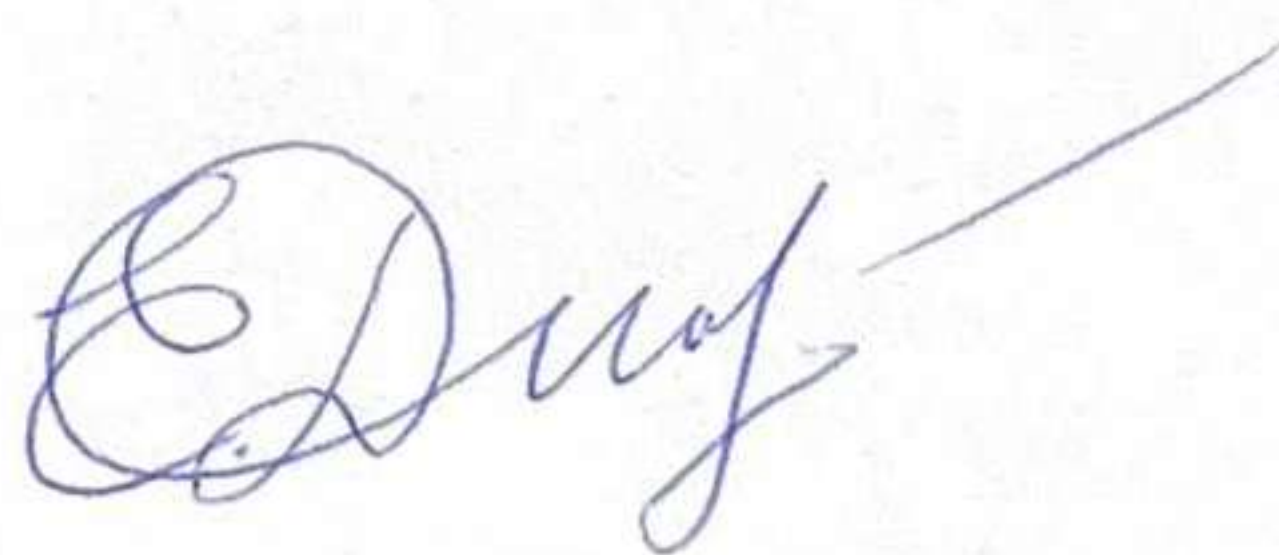
Проведений аналіз дисертаційної роботи Шапки Ірини Віталіївни на тему «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації» дає підстави стверджувати, що поставлена мета дослідження досягнута, а визначені завдання повністю реалізовані. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість та можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності організацій різних секторів економіки України.

Дисертація є самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності сприяють вирішенню актуальної проблеми адаптації працівників та розвитку кадрового потенціалу, забезпечуючи підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності організацій. Робота оформлена відповідно до вимог Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами).

З урахуванням актуальності тематики, належного рівня структурованості, повноти викладення матеріалу, обґрунтованості наукових положень і новизни отриманих результатів, дисертаційна робота відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), заслуговує на позитивну оцінку, а її авторка заслуговує присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту

ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»



Олена ДОБРОЗОРОВА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:20:29 08.04.2026

Назва файлу з підписом: Відгук\_Доброзорова.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 24.3 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук\_Доброзорова.docx

Розмір файлу без підпису: 18.2 КБ

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

Підписувач: Доброзорова Олена Владиславівна

П.І.Б.: Доброзорова Олена Владиславівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2685202084

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:20:12 08.04.2026

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

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000EEFAA101BAF99505

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