

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 12246
Українського державного університету
науки і технологій
д.е.н., проф. Гармідер Л.Д.

ВІДГУК

офіційного опонента

кандидата економічних наук, доцента

Немченко Тетяни Анатоліївни

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

Сучасний етап функціонування національної економіки характеризується значними структурними змінами, зумовленими посиленням глобальної конкуренції, стрімким поширенням цифрових технологій і трансформацією соціально-економічних відносин. За таких умов важливого значення набуває здатність організацій ефективно реагувати на нестабільність зовнішнього середовища та швидко адаптуватися до нових викликів, оскільки вони як основні суб'єкти економічної діяльності забезпечують формування валового внутрішнього продукту, створення робочих місць та реалізацію економічного потенціалу держави. При цьому ключову роль відіграють працівники, оскільки саме вони забезпечують впровадження змін, генерування інновацій і підтримання результативності діяльності. Це актуалізує необхідність переосмислення підходів до управління персоналом і формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу, що поєднує процеси адаптації, навчання та професійного зростання.

В умовах воєнних дій в Україні, які супроводжуються суттєвими трансформаціями ринку праці, загостренням дефіциту кадрів і підвищенням рівня невизначеності, зростає значення адаптивності працівників до нових умов праці. Організації змушені забезпечувати не лише стабільність своєї діяльності, а й формувати нові підходи до розвитку кадрового потенціалу, орієнтовані на його збереження, відновлення та ефективне використання. У цих умовах адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, зміцнення економічної стійкості та забезпечення безперервності функціонування організацій, поєднуючи принципи гнучкості, інноваційності та цифровізації, що визначає актуальність дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи ННІ Українського державного хіміко-технологічного університету, зокрема в межах держбюджетної теми «Математичні методи обробки даних» (державний реєстраційний номер 0123U101231, довідка № 01-26-01 від 14.01.2026 р.). У рамках цієї теми автором розроблено модель динаміки формування рівня професійних компетентностей, що базується на диференціальному підході та враховує процеси адаптації й професійного розвитку працівників.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, а також результати, оприлюднені у наукових публікаціях за темою дослідження, свідчать про належний рівень аргументованості та наукової переконливості отриманих результатів. Сформульовані авторкою положення є самостійним науковим доробком, характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості й достовірності, логічно узгоджуються з метою, завданнями та структурою дослідження, що забезпечує їх відповідність поставленим цілям і завданням.

Об'єкт і предмет дослідження визначено коректно, а сформульовані наукові положення викладено чітко й аргументовано. Висновки та рекомендації базуються на ґрунтовному аналізі закономірностей формування та функціонування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації.

Застосування сучасної методичної бази, використання актуальних нормативно-правових джерел, а також релевантного інформаційного забезпечення забезпечили отримання науково обґрунтованих результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів

Отримані результати, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження мають прикладний характер і демонструють системність підходу до розв'язання поставлених у роботі завдань.

Практичне значення роботи полягає у тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації впроваджені в практику організацій різних сфер з метою підвищення ефективності управління працівниками, удосконалення процесів адаптації та зростання продуктивності праці.

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 про впровадження результатів наукового дослідження від 02.12.2024 № 02/12-1) та ТОВ «РУШ» (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 15.01.2025 № 1).

Наукова новизна результатів дослідження

У процесі виконання дисертаційного дослідження отримано результати, що визначають його наукову новизну.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні та прикладні засади формування адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації, що дозволило сформулювати цілісну концепцію інтеграції

процесів адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу в єдину систему економічного управління. Запропонований підхід передбачає узгоджене використання ресурсного забезпечення, методів, важелів та інструментів управління, що забезпечує формування економічно орієнтованого процесу ефективного використання кадрового потенціалу для підвищення продуктивності праці.

Важливим науковим результатом є розроблення алгоритму оцінювання рівня компетентностей працівників на основі диференціального підходу, що дає змогу порівнювати фактичні параметри розвитку з еталонними профілями, виявляти відхилення у динаміці компетентностей та обґрунтовувати економіко-управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу. Це створює передумови для підвищення ефективності використання праці та забезпечення стійкості функціонування організації.

Суттєвим внеском роботи є удосконалення економіко-математичного підходу до прогнозування потреби в чисельності працівників на основі VAR-моделювання, що враховує фактори впливу на діяльність організацій та їх лагові взаємозв'язки. Запропонований підхід забезпечує формування обґрунтованих сценарних прогнозів і підвищує якість економіко-управлінських рішень у сфері використання трудових ресурсів.

Розвинуто інтегрально-індексний підхід до оцінювання програм розвитку працівників на основі індексу креативності, що дозволяє кількісно оцінювати інноваційний потенціал HR-ініціатив та їх вплив на продуктивність праці й ефективність використання кадрового потенціалу. У поєднанні з цим удосконалено системно-аналітичний підхід до формування дорожньої карти економіко-управлінських рішень на основі крос-комбінацій факторів впливу на кадровий потенціал, що забезпечує виявлення синергій між внутрішніми та зовнішніми умовами функціонування організації.

Подальшого розвитку набули теоретико-методичні положення щодо ідентифікації та аналізу факторів впливу на основі розширеного STEEPLE-аналізу з

урахуванням культурних і глобальних чинників, що дозволило забезпечити комплексну оцінку середовища функціонування організацій та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим результатом є також розвиток підходу до креативного оцінювання працівників, який поєднує аналітичні інструменти та сучасні методи виявлення компетентностей, потенціалу й продуктивності, а також інтерактивного підходу до аналізу рівня компетентностей і адаптації працівників із використанням дашбордів, що забезпечують візуалізацію як узагальнених, так і індивідуалізованих характеристик кадрового потенціалу.

Практичну цінність має удосконалення методичного підходу до формування та редизайну портфеля ініціатив розвитку кадрового потенціалу із застосуванням аналітично-візуальних інструментів і практик «донор – реципієнт», що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити ефективність економіко-управлінських рішень.

Наведені наукові положення, методичні розробки та результати аналітичних досліджень підтверджують, що дисертаційна робота виконана на високому теоретико-методичному рівні, характеризується науковою самостійністю, має вагомое практичне значення та відзначається науковою цінністю.

Повнота викладення дослідження в опублікованих роботах

Основні положення та результати дисертаційного дослідження апробовано на 7 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Результати дослідження відображено у 12 наукових публікаціях автора, з яких 9 публікацій у фахових наукових виданнях України категорії Б.

Загальна характеристика дисертаційної роботи

Дисертаційна робота відзначається логічною побудовою та послідовністю викладення матеріалу, що відповідає поставленій меті та визначеним завданням дослідження. Дисертаційна робота викладена українською мовою та оформлена відповідно до вимог наукового стилю.

Структура роботи включає анотацію, вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації становить 270 сторінок, з яких 187 сторінок займає основний текст, що відповідає встановленим вимогам до дисертаційних досліджень.

Подані в анотації відомості відповідають змісту дисертації та не містять інформації, яка не відображена в основному тексті.

У вступі обґрунтовано актуальність досліджуваної проблематики, визначено мету та завдання роботи, розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, наведено відомості про їх апробацію, а також повноту висвітлення основних положень дисертації у наукових публікаціях.

У першому розділі дисертації авторкою проаналізовано теоретичні засади формування адаптаційного механізму ефективного управління працівниками. За результатами узагальнення наукових підходів уточнено зміст поняття «адаптація працівника» з урахуванням організаційно-кадрово-цифрового рівня її прояву та доведено, що саме адаптація формує основу розвитку кадрового потенціалу, створює економічні передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання робочого часу й оптимізації витрат на трудові ресурси. У цьому контексті адаптацію обґрунтовано як важливу складову досягнення економічних цілей організації.

На основі аналізу змісту категорій «розвиток працівників», «кадровий потенціал» і «розвиток кадрового потенціалу» визначено провідну роль працівників як ключового чинника організаційного розвитку та обґрунтовано необхідність розгляду кадрового потенціалу як об'єкта безперервного вдосконалення. Розвиток кадрового потенціалу трактовано як керований процес узгодження трудових ресурсів зі стратегічними цілями організації. Запропоновано систематизацію підходів до його розвитку (класичний, компетентнісний, стратегічний, адаптивний) та диференційований підхід до оцінювання працівників. Також виокремлено сучасні

зовнішні, внутрішні та індивідуальні фактори, що формують нову парадигму розвитку кадрового потенціалу.

У розділі також запропоновано системний підхід до формування адаптаційного механізму, який інтегрує процеси адаптації працівників і розвитку кадрового потенціалу на основі релевантного використання відповідних методів, важелів та інструментів. При цьому враховано інноваційно-інвестиційну складову розвитку кадрового потенціалу, а також економічні аспекти оцінювання ефективності витрат на персонал, рентабельності інвестицій у працівників і рівня продуктивності праці, що забезпечує комплексність і практичну спрямованість запропонованих підходів.

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено особливості функціонування ритейл-організацій на споживчому ринку України та здійснено їх комплексний економічний аналіз. Результати дослідження засвідчили вагомий внесок сектору ритейлу у формування національної економіки, а також наявність значного потенціалу для підвищення економічної результативності за умови своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадження ефективних економіко-управлінських рішень. Акцентовано, що працівники як ключовий ресурс організацій визначають стабільність їх функціонування та результати діяльності, що обумовлює необхідність посилення уваги до розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності його використання.

У межах розділу проведено STEEPLE-аналіз факторів впливу на діяльність ритейл-організацій із його подальшим розширенням за рахунок культурної (C) та глобальної (G) складових, що дозволило врахувати зміни суспільних цінностей і вплив світових економічних тенденцій на розвиток кадрового потенціалу. Надано економічну інтерпретацію визначених факторів, що сприяло підвищенню аналітичної обґрунтованості прийняття економіко-управлінських рішень. Встановлено, що ритейл-організації орієнтуються на впровадження практик сталого

розвитку, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

На основі ідентифікованих факторів, відібраних із застосуванням експертного підходу, побудовано VAR-модель прогнозування потреби в чисельності працівників, яка виконує як аналітичну, так і управлінську функції, відображаючи взаємозв'язок між кадровими процесами, витратами та фінансовими результатами діяльності організацій. Запропонована модель дає змогу оцінювати статистично значущі лагові ефекти та формувати сценарні прогнози чисельності працівників (зокрема оптимістичний і песимістичний), що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень у сфері розвитку кадрового потенціалу.

У третьому розділі дисертаційної роботи розроблено інструментарій системного використання для розвитку кадрового потенціалу та обґрунтовано економіко-управлінські рішення в межах функціонування адаптаційного механізму. Запропоновано аналітичний підхід до оцінювання інноваційності програм розвитку кадрового потенціалу на основі критеріальної рамки та індексу креативності. За результатами оцінювання сформовано портфель ініціатив розвитку та визначено пріоритетні напрями його вдосконалення.

Обґрунтовано необхідність оцінювання рівня компетентностей працівників як ключового чинника продуктивності праці та досягнення цілей організації та запропоновано алгоритм визначення рівня компетентностей на основі динамічного підходу, у межах якого адаптація працівника виступає прискорювачем їх розвитку. Виділено основні складові оцінювання рівня адаптації працівників та запропоновано їх інтегральне вимірювання з подальшою візуалізацією результатів для оперативного управління.

Розроблено підхід до формування портфеля економіко-управлінських рішень на основі аналітики даних, що забезпечує узгодження розвитку кадрового потенціалу з цілями організації. Запропоновано поетапний процес прийняття рішень, а також

сформовано дорожню карту розвитку кадрового потенціалу з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх факторів.

Для обґрунтування економіко-управлінських рішень застосовано методичку крос-комбінацій (HR-TOWS-матрицю), що дозволило визначити пріоритети розвитку, сформулювати сценарні прогнози економічної результативності та розробити план заходів на середньострокову перспективу. Підкреслено, що прийняття економіко-управлінських рішень має базуватися на доказовій аналітиці, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення цілей організації.

У кожному розділі дисертаційної роботи подано висновки, у яких узагальнено та систематизовано основні результати дослідження.

Загалом дисертаційне дослідження є завершеною самостійною науковою працею. Отримані результати відзначаються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, що підтверджує їх наукову новизну. Сформульовані висновки є логічно узгодженими, послідовними та відображають досягнення поставленої мети й вирішення визначених завдань.

Робота має економічну спрямованість, оскільки її результати орієнтовані на підвищення продуктивності праці, ефективності використання кадрового потенціалу та економічної результативності діяльності організацій. Отримані наукові результати мають прикладний характер і можуть бути використані в практиці організацій для вдосконалення процесів адаптації працівників, розвитку кадрового потенціалу та прийняття обґрунтованих економіко-управлінських рішень.

Дотримання академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій авторки свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. У роботі не виявлено ознак некоректних запозичень чи використання результатів інших дослідників без належного посилання на джерела, а також не встановлено фактів порушення етичних норм наукової діяльності.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

З огляду на актуальність теми дослідження та наукову цінність отриманих результатів, а також загалом позитивну оцінку дисертаційної роботи, варто звернути увагу на окремі дискусійні аспекти та зауваження.

1. У табл. 1.5 (с. 50) узагальнено широкий спектр аналітично-методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, що свідчить про ґрунтовність проведеного дослідження. Водночас доцільним було б доповнити її сучасними цифровими підходами, що відповідають актуальним тенденціям цифровізації управління персоналом і сприяли б підвищенню практичної значущості отриманих результатів.

2. Незважаючи на змістовне узагальнення основних складових адаптаційного механізму ефективного управління працівниками, представлених у табл. 1.10 (с. 66), доцільно було б уточнити змістове розмежування окремих складових (зокрема функціональна, організаційно-економічна та інформаційно-аналітична), а також доповнити очікувані ефекти системою кількісних економічних показників для оцінювання результативності їх функціонування. Це дозволило б посилити практичну цінність запропонованого механізму та забезпечити більш обґрунтоване його застосування в управлінській діяльності.

3. У підрозділі 2.1 проведено аналіз стану діяльності ритейл-організацій на споживчому ринку України, за результатами якого систематизовано фактори впливу на їх функціонування з визначенням характеру впливу, що демонструє комплексність підходу до аналізу середовища. Водночас доцільним є уточнення їх класифікації за ознаками «можливості – загрози», що сприяло б поглибленню аналітичного опрацювання та підвищенню обґрунтованості подальших економіко-управлінських рішень.

4. У підрозділі 3.2 визначено рівень професійних компетентностей працівників як інструментарій реалізації адаптаційного механізму розвитку кадрового потенціалу організації на основі диференціального підходу, а також виокремлено складові

оцінювання рівня адаптації працівників. Водночас доцільним є більш детальне обґрунтування вибору зазначених складових (рівень задоволеності, продуктивності, взаємодії та відповідності вимогам) шляхом їх кількісного підтвердження або верифікації, що дозволило б підвищити аргументованість отриманих результатів і обґрунтованість подальших економіко-управлінських рішень.

5. У роботі загалом використано широкий спектр термінології, що відображає міждисциплінарний характер дослідження. Разом з тим, окремі терміни потребують більш чіткого узгодження в межах єдиного понятійного апарату.

Зазначені недоліки мають дискусійний характер і не знижують наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, а також не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шапки Ірини Віталіївни на тему «Адаптаційний механізм розвитку кадрового потенціалу організації» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, що характеризується актуальністю обраної тематики, логічною послідовністю викладення матеріалу та внутрішньою концептуальною узгодженістю. Отримані авторкою наукові положення, висновки й практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими та достовірними, відзначаються науковою новизною й у сукупності спрямовані на вирішення важливого науково-практичного завдання у сфері управління розвитком кадрового потенціалу.

Робота виконана з дотриманням чинних вимог до оформлення дисертаційних досліджень, зокрема відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також положень «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 урахуванням викладеного, а також наукової новизни, теоретичної значущості та практичної цінності отриманих результатів, є підстави стверджувати, що дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам, а її авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного
технічного університету



Тетяна НЕМЧЕНКО

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:53:00 06.04.2026

Назва файлу з підписом: Відгук Немченко Т.А. на дисертаційну роботу Шапки І.В..docx.asice
Розмір файлу з підписом: 25.7 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук Немченко Т.А. на дисертаційну роботу Шапки І.В..docx
Розмір файлу без підпису: 19.9 КБ

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

Підписувач: НЕМЧЕНКО ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

П.І.Б.: НЕМЧЕНКО ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3261109828

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:44:55
06.04.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000039D2870141EECC06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

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