

Голові разової спеціалізованої вченої
ради ДФ 20.051.216 Карпатського
національного університету імені
Василя Стефаника,
доктору наук з державного
управління, професору, професору
кафедри публічного управління та
адміністрування Карпатського
національного університету імені
Василя Стефаника
Сурай Інні Геннадіївні

РЕЦЕНЗІЯ

доктора наук з державного управління, доцента, Заслуженого лікаря України,
професора кафедри терапії, реабілітації та морфології Карпатського
національного університету імені Василя Стефаника

Стовбана Миколи Петровича

на дисертаційну роботу **Чернецького Олексія Володимировича**
на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної
влади», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Карпатського
національного університету імені Василя Стефаника на здобуття ступеня
доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

**Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими
програмами, темами.**

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена сучасними
тенденціями цифрової трансформації системи публічного управління, що
потребують докорінного переосмислення підходів до управління кадровим
потенціалом органів публічної влади. В умовах активного розвитку цифрових
технологій, реалізації державної політики цифровізації, інтеграції України до
європейського цифрового простору та необхідності забезпечення ефективного
функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану особливої
ваги набуває формування сучасної моделі цифрового управління людськими
ресурсами. Саме кадровий потенціал є визначальним чинником інституційної
спроможності публічної служби, а рівень його цифрової готовності значною
мірою визначає ефективність реалізації державної політики та якість
публічних послуг.

Незважаючи на активне впровадження цифрових сервісів, інформаційних систем та електронного урядування, цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади в Україні все ще характеризується низкою системних проблем. До них належать недостатня інтеграція цифрових HR-систем, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатній розвиток HR-аналітики, нерівномірний рівень цифрових компетентностей публічних службовців, обмежене використання сучасних технологій штучного інтелекту та відсутність цілісного підходу до управління кадровими процесами на основі даних. У сукупності зазначені чинники стримують подальшу модернізацію кадрової політики та знижують ефективність функціонування органів публічної влади.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті реалізації Стратегії цифрового розвитку держави, модернізації державної служби, післявоєнного відновлення України та адаптації національної системи публічного управління до європейських стандартів. У цих умовах важливим є наукове обґрунтування сучасних підходів до цифровізації управління кадровим потенціалом, розроблення нових моделей організації кадрових процесів, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення, а також впровадження сучасних цифрових HR-технологій і принципів data-driven управління.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до пріоритетних напрямів розвитку науки у сфері публічного управління та адміністрування й реалізовано в межах науково-дослідної роботи «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (номер державної реєстрації №0120U100494). Внесок автора полягає у розробленні теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифрової трансформації державного управління.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційному дослідженні Чернецького Олексія Володимировича на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та

адміністрування, характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю та достатньою вірогідністю отриманих результатів. Це забезпечується чітким визначенням мети, об'єкта, предмета та завдань дослідження, послідовною логікою викладу матеріалу, комплексним використанням сучасних методів наукового пізнання, а також широкою інформаційною базою дослідження, яка охоплює нормативно-правові акти України, міжнародні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали міжнародних організацій, результати соціологічного опитування та стратегічного аналізу.

У першому розділі дисертації «Наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» автором здійснено ґрунтовний аналіз сучасних теоретичних підходів до дослідження кадрового потенціалу, управління персоналом та цифровізації публічного управління. На основі критичного опрацювання наукових джерел уточнено зміст базових категорій дослідження, запропоновано авторське трактування понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади». Сформульовані визначення є логічно аргументованими, відображають сучасні тенденції розвитку публічного управління та створюють належне теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження.

У другому розділі «Сучасний стан цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» проведено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення, інституційного середовища та практичного стану цифровізації кадрових процесів у системі публічної влади України. Автором здійснено класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом, досліджено функціонування HRMIS, Єдиного порталу вакансій державної служби, Порталу управління знаннями, системи електронної взаємодії «Трембіта» та інших цифрових платформ. Вірогідність отриманих висновків підтверджується використанням чинної нормативно-правової бази, офіційних статистичних матеріалів, а також результатів власного соціологічного дослідження та застосуванням SWOT-, PESTEL- і GAP-аналізу, що дозволило комплексно оцінити рівень цифрової зрілості кадрових процесів та виявити основні структурні проблеми цифрової трансформації.

Особливу увагу заслуговує запропонований автором інтегрований підхід до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом, який поєднує кількісні та якісні методи дослідження, що забезпечує комплексність

оцінювання сучасного стану цифрової трансформації та підвищує обґрунтованість сформульованих висновків.

У третьому розділі «Удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» обґрунтовано напрями подальшого розвитку цифрового HR-управління на основі аналізу зарубіжного досвіду та сучасних тенденцій розвитку публічного управління. Значний науковий інтерес становлять запропонована автором інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, а також цифровий кадровий профіль публічного службовця як функціональний елемент HRMIS. Запропоновані рішення логічно випливають із проведеного дослідження, відповідають виявленим проблемам функціонування системи управління персоналом та узгоджуються із сучасними міжнародними підходами до цифрової трансформації кадрових процесів.

Практичні рекомендації щодо розвитку інформаційно-аналітичної складової HRMIS, запровадження цифрового кадрового профілю, використання HR-аналітики, розвитку цифрових компетентностей персоналу, удосконалення нормативно-правового забезпечення та переходу до моделі data-driven управління є достатньо аргументованими, взаємопов'язаними та можуть бути використані у практичній діяльності органів публічної влади.

Загалом дисертаційне дослідження характеризується високим рівнем методологічної цілісності, логічною завершеністю та належною доказовою базою. Наукові положення, висновки й рекомендації є взаємоузгодженими, відповідають поставленій меті та завданням дослідження, а їх вірогідність підтверджується комплексним використанням сучасного методичного інструментарію, репрезентативною інформаційною базою та достатнім рівнем апробації отриманих результатів.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях.

Достовірність результатів дисертаційного дослідження забезпечується комплексним використанням сучасної методології наукового пізнання, відповідністю застосованих методів поставленій меті та завданням дослідження, широкою джерельною базою, а також логічною узгодженістю теоретичних положень із результатами проведеного аналізу. Теоретичну й емпіричну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, міжнародні документи у сфері цифрової трансформації та публічного управління, праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні

матеріали, аналітичні звіти державних органів та міжнародних організацій, а також результати авторського соціологічного дослідження.

Вірогідність сформульованих висновків підтверджується використанням взаємодоповнюючих методів дослідження, застосуванням SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізу, системним аналізом нормативно-правового забезпечення, інституційного середовища та сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Поєднання теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу зарубіжного досвіду та емпіричних результатів дозволило автору сформулювати достатньо аргументовані наукові висновки й практичні рекомендації, які характеризуються внутрішньою логічністю та відповідають сучасним тенденціям розвитку цифрового публічного управління.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у комплексному розв'язанні актуального наукового завдання щодо вдосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. До найбільш вагомих результатів слід віднести запропоновану автором інтегровану цифрову модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка забезпечує взаємопов'язане функціонування основних кадрових процесів у межах єдиного цифрового середовища та орієнтована на впровадження принципів data-driven управління. Науковий інтерес також становить розроблений цифровий кадровий профіль публічного службовця як нового функціонального елементу HRMIS, що забезпечує інтеграцію, верифікацію та аналітичне використання кадрової інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

До вагомих результатів, що характеризуються науковою новизною, належать удосконалена класифікація нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом, розвиток наукових підходів до інституційного забезпечення цифрової трансформації HR-процесів, інтегрований підхід до діагностики цифрової зрілості системи управління кадровим потенціалом із використанням соціологічного опитування та стратегічних методів аналізу, а також комплексна система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації кадрових процесів.

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо змісту кадрового потенціалу, управління кадровим потенціалом органів публічної влади та цифровізації кадрових процесів, систематизовано сучасні проблеми цифрової трансформації HR-управління, а також удосконалено науково-методичні підходи до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації

кадрових процесів, що дозволило визначити перспективні напрями модернізації системи управління персоналом органів публічної влади України.

Повнота викладу основних положень дисертаційного дослідження підтверджується достатньою кількістю наукових публікацій автора, у яких послідовно відображено результати проведеного дослідження, його наукову новизну, основні теоретичні положення та практичні рекомендації. Основні результати роботи апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що свідчить про їх належну наукову перевірку та фахове обговорення. Зміст опублікованих праць повною мірою відповідає структурі дисертаційного дослідження, розкриває його ключові положення та забезпечує достатній рівень репрезентації отриманих результатів у науковому середовищі.

Таким чином, результати дисертаційної роботи є достатньо обґрунтованими, достовірними, характеризуються належним рівнем наукової новизни, а їх повнота висвітлення в опублікованих працях відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що сформульовані автором теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані органами публічної влади під час удосконалення системи управління кадровим потенціалом в умовах цифрової трансформації. Запропоновані в роботі підходи спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, розвиток сучасних цифрових кадрових процесів, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення цифровізації управління персоналом, а також формування єдиного цифрового середовища управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

Практичну цінність мають запропоновані автором інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом, цифровий кадровий профіль публічного службовця як функціональний елемент HRMIS, комплекс критеріїв оцінювання ефективності цифровізації кадрових процесів та рекомендації щодо розвитку інформаційно-аналітичної складової управління персоналом. Результати наукових досліджень аспіранта впроваджено у практичну діяльність:

- Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (довідка № 35/01-20/23в від 09.01.2026 р.);
- Івано-Франківська обласна рада (довідка № 12-134/17р/212 від 09.01.2026 р.);
- Делятинська селищна рада Надвірнянського району Івано-Франківської області (довідка №39/02-3.09 від 12.01.2026 р.);
- Рожнівська сільська рада Косівського району Івано-Франківської області (довідка №47/2.2-03 від 13.01.2026 р.);
- Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (довідка №03.04-29/26 від 24.12.2025 р.).

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації

Проведений аналіз змісту анотації та тексту дисертаційної роботи засвідчив їх повну змістову відповідність. Анотація коректно відображає мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, основні положення наукової новизни, результати дослідження та висновки, викладені у дисертації.

Основні результати дослідження, наведені в анотації, повністю узгоджуються зі змістом розділів дисертації, не містять тверджень, які були б відсутні в основному тексті роботи, та достатньо повно репрезентують отримані автором наукові результати. Структура, зміст та оформлення анотації відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України до оформлення дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Чернецького Олексія Володимировича, необхідно відзначити окремі дискусійні положення, які не впливають на загальну позитивну оцінку дослідження, однак можуть стати предметом подальших наукових пошуків автора.

1. У дисертації ґрунтовно досліджено зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та визначено напрями його адаптації в Україні. Разом із тим доцільним було б більш чітко диференціювати рекомендації щодо імплементації окремих зарубіжних практик залежно від етапів цифрової зрілості органів публічної влади. Такий підхід дозволив би визначити пріоритетність упровадження окремих цифрових рішень для різних категорій державних органів та органів місцевого самоврядування.

2. Запропонована інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом має системний характер і охоплює основні HR-процеси.

Водночас у роботі доцільно б було більше уваги приділити економічному обґрунтуванню її впровадження, зокрема питанням ресурсного забезпечення, оцінювання вартості цифрової трансформації кадрових процесів та можливих джерел фінансування реалізації запропонованих заходів.

3. Автором запропоновано комплекс критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Водночас дискусійним залишається питання визначення граничних значень окремих показників, періодичності їх вимірювання та інтеграції запропонованої системи оцінювання до чинної системи моніторингу діяльності органів публічної влади.

4. У роботі значна увага приділена питанням розвитку цифровізації кадрових процесів на рівні державної служби. Разом із тим меншою мірою розкрито особливості цифровізації управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування, які мають відмінні організаційні умови функціонування, різний рівень цифрової інфраструктури та фінансового забезпечення. Більш детальне висвітлення цього аспекту посилює б прикладну цінність результатів дослідження.

Водночас наведені зауваження мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не зменшують її наукової новизни, теоретичного рівня та практичної значущості, а окреслюють перспективні напрями подальших досліджень автора.

Загальний висновок та оцінка дисертації.

Дисертаційна робота Чернецького Олексія Володимировича на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» є завершеним, самостійним та цілісним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методологічному рівні.

Актуальність обраної теми, належний рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, їх теоретична і практична значущість, повнота апробації та висвітлення у наукових публікаціях свідчать про високий рівень виконаного дослідження.

Отримані автором результати мають важливе значення для подальшого розвитку теорії та практики публічного управління, спрямовані на вдосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів

публічної влади та забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертаційна робота відповідає вимогам, встановленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії: Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а її автор Чернецький Олексій Володимирович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор наук з державного управління,
доцент, Заслужений лікар України,
професор кафедри терапії, реабілітації
та морфології Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника

Микола СТОВБАН