

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**

### **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора наук з державного управління, професора  
Линдюк Олени Анатоліївни на дисертаційну роботу Чернецького Олексія  
Володимировича на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом  
органів публічної влади», поданої до захисту у спеціалізовану вчену раду  
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 –  
публічне управління та адміністрування

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

Актуальність теми дисертаційного дослідження О.В. Чернецького визначається сучасними тенденціями цифрової трансформації системи публічного управління та необхідністю підвищення ефективності управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах масштабних суспільних змін. Цифровізація кадрових процесів сьогодні є одним із ключових напрямів модернізації публічної служби, оскільки забезпечує підвищення прозорості кадрових процедур, оперативності прийняття управлінських рішень, розвитку професійних компетентностей персоналу та формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на використання даних і цифрових технологій.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли перед органами публічної влади постають нові виклики щодо забезпечення безперервності кадрових процесів, підвищення кадрової стійкості, ефективного використання людських ресурсів та впровадження

сучасних цифрових сервісів. Реалізація курсу України на європейську інтеграцію, виконання міжнародних зобов'язань у сфері цифрової трансформації, розвиток електронного урядування та цифрової держави актуалізують потребу у вдосконаленні існуючих механізмів управління кадровим потенціалом на основі сучасних цифрових технологій.

Попри активний розвиток цифрових інструментів публічного управління, сучасна система управління кадровим потенціалом органів публічної влади все ще характеризується низкою системних проблем, серед яких фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатня інтеграція інформаційних систем, нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу, обмежене використання HR-аналітики та технологій штучного інтелекту, а також недостатній розвиток єдиного цифрового середовища управління людськими ресурсами. Це обумовлює необхідність комплексного наукового дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

У цьому контексті дисертаційне дослідження, спрямоване на розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, є своєчасним, має важливе теоретичне і практичне значення та відповідає сучасним потребам розвитку системи публічного управління України.

Тема дисертації безпосередньо пов'язана з пріоритетними напрямками модернізації публічного управління, розвитку публічної служби та реалізації державної кадрової політики. Дослідження корелює із сучасними науковими напрямками розвитку публічного управління, що стосуються його цифровізації, модернізації кадрових процесів, розвитку цифрових компетентностей та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій у діяльність органів публічної влади.

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер

державної реєстрації № 0120U100494). Особистий внесок автора полягає у розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, удосконаленні інституційного забезпечення цифровізації кадрових процесів та обґрунтуванні напрямів розвитку сучасних цифрових HR-технологій у системі публічного управління.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі**

Аналіз дисертаційної роботи О.В. Чернецького свідчить про її належний теоретико-методологічний рівень, логічність побудови, внутрішню цілісність та послідовність викладення матеріалу. Структура дисертації відповідає поставленій меті, визначеним завданням, об'єкту та предмету дослідження, а сформульовані автором наукові положення, висновки й практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та підтверджуються результатами проведеного дослідження.

Метою дисертаційної роботи є розроблення науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом комплексного вирішення взаємопов'язаних наукових завдань, які охоплюють дослідження теоретичних засад управління кадровим потенціалом, аналіз сучасного стану цифровізації кадрових процесів у системі публічного управління, вивчення нормативно-правового та інституційного забезпечення цифрової трансформації, а також обґрунтування перспективних напрямів її розвитку.

Інформаційну основу дослідження становлять Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні документи, матеріали Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства цифрової трансформації України, Кабінету Міністрів України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та інформаційно-аналітичні дані, а також

результати власних досліджень автора.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується використанням сучасної методології наукового дослідження, яка ґрунтується на логіко-діалектичному, системному, міждисциплінарному підходах. У процесі дослідження застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняльний, системний, соціологічний, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізи, що забезпечило всебічне дослідження процесів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та належний рівень достовірності сформульованих висновків.

Важливим підтвердженням обґрунтованості дисертаційного дослідження є поєднання теоретичних узагальнень із результатами практичного аналізу сучасного стану цифровізації кадрових процесів. Автором здійснено комплексну оцінку нормативно-правового забезпечення, інституційного середовища та рівня цифрової зрілості управління кадровим потенціалом, що дозволило сформулювати аргументовані пропозиції щодо розвитку інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця та інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом.

Достовірність і наукова обґрунтованість основних положень дисертації підтверджуються також достатньою апробацією результатів дослідження. Основні положення роботи відображено у наукових публікаціях автора, зокрема у 5 статтях, опублікованих у фахових наукових виданнях України, 3 матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Окремі результати дослідження впроваджено у практичну діяльність органів публічної влади та використано в освітньому процесі, що додатково підтверджує їх наукову і практичну цінність.

Загалом дисертаційна робота характеризується достатнім рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю, методологічною виваженістю та достовірністю отриманих результатів, а сформульовані автором висновки й рекомендації повною мірою відповідають поставленій меті та завданням дослідження.

## **Структура і зміст дисертаційної роботи, її відповідність встановленим вимогам**

Дисертаційна робота О.В. Чернецького є цілісним, завершеним науковим дослідженням, побудованим відповідно до вимог, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Робота має логічну структуру, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Послідовність викладу матеріалу забезпечує комплексне розкриття теми дослідження та дозволяє простежити логіку переходу від теоретичних положень до прикладних рекомендацій.

У першому розділі «Наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» автором досліджено теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом та його цифрової трансформації. На основі критичного аналізу наукових джерел систематизовано існуючі підходи до трактування понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом», «цифровізація управління кадровим потенціалом», запропоновано їх авторське уточнення та розкрито взаємозв'язок між розвитком цифрових технологій і модернізацією кадрових процесів у системі публічного управління. Важливим результатом розділу є формування сучасного понятійно-категорійного апарату дослідження та обґрунтування ролі цифровізації як одного з ключових чинників розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади.

У другому розділі «Сучасний стан цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» здійснено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення, інституційного середовища та сучасного рівня цифровізації кадрових процесів. Автором проведено класифікацію нормативно-правових актів, що регулюють цифровізацію управління кадровим потенціалом, досліджено функціонування основних цифрових платформ і державних інформаційних систем, зокрема HRMIS, системи електронної взаємодії «Трембіта», Єдиного порталу вакансій державної служби та Порталу управління знаннями. Значну увагу приділено дослідженню діяльності основних суб'єктів цифрової трансформації управління кадрами та проведено комплексну діагностику рівня цифрової

зрілості системи управління кадровим потенціалом із використанням соціологічного опитування, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів. Отримані результати дозволили автору визначити ключові проблеми цифрової трансформації кадрових процесів і сформулювати наукове підґрунтя для їх подальшого вдосконалення.

У третьому розділі «Удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» обґрунтовано основні напрями розвитку цифровізації кадрових процесів в органах публічної влади. Автором узагальнено зарубіжний досвід цифровізації HR-процесів та визначено можливості його адаптації до українських умов. Науковий інтерес становлять запропоновані інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади та цифровий кадровий профіль публічного службовця як новий функціональний елемент інформаційної системи HRMIS. Вагомим результатом дослідження є також розроблення комплексної системи критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо переходу до data-driven управління, розвитку HR-аналітики, цифрових компетентностей персоналу та інтеграції сучасних цифрових технологій у кадрові процеси органів публічної влади.

Дисертаційна робота характеризується чіткою логікою побудови, послідовністю викладення матеріалу та внутрішньою узгодженістю всіх структурних елементів. Зміст кожного розділу безпосередньо пов'язаний із досягненням поставленої мети та виконанням визначених завдань дослідження. Оформлення роботи відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а наведені в роботі результати мають достатній рівень наукової аргументованості, апробації та практичної спрямованості.

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

Достовірність наукових результатів дисертаційного дослідження

забезпечується комплексним використанням сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних поставленій меті та визначеним завданням. Теоретичні положення роботи ґрунтуються на критичному аналізі праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актів України, міжнародних документів, матеріалів Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства цифрової трансформації України, статистичних та аналітичних матеріалів, а також результатах власних досліджень автора із застосуванням опитування, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів.

Основні результати дисертаційного дослідження характеризуються науковою новизною та полягають у вирішенні актуального наукового завдання щодо розроблення науково обґрунтованих пропозицій із удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Уперше:

- обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка забезпечує взаємозв'язок усіх кадрових процесів (добір, адаптація, оцінювання, професійний розвиток, кар'єрне просування) у межах єдиного цифрового середовища із використанням HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та інтегрованих інформаційних ресурсів, що створює передумови для переходу до data-driven управління персоналом; та запропоновано цифровий кадровий профіль публічного службовця як новий функціональний елемент інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), який забезпечує накопичення, верифікацію та використання інформації про професійний розвиток, компетентності, результати оцінювання й кар'єрний шлях службовця та сприяє підвищенню ефективності кадрових рішень і розвитку сучасної цифрової HR-екосистеми органів публічної влади.

Удосконалено:

- класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом застосування функціонально-цільового підходу, що дозволило

систематизувати нормативні акти за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням і відобразити логіку цифрової трансформації кадрових процесів;

- наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації кадрового менеджменту через обґрунтування нового функціонального елемента HRMIS – цифрового кадрового профілю публічного службовця, а також визначення напрямів удосконалення взаємодії Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства цифрової трансформації України у сфері цифрового управління людськими ресурсами;

- підходи до комплексної діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом шляхом інтеграції результатів соціологічного опитування зі стратегічними методами SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізу, що дозволило визначити рівень цифрової зрілості кадрових процесів, встановити структурні розриви цифрової трансформації та сформулювати обґрунтовані напрями її розвитку;

- комплексну систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом, яка поєднує оцінювання результативності цифрових HR-інструментів та їх впливу на розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади.

Набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат науки публічного управління шляхом уточнення змісту понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», що дозволило систематизувати сучасні наукові підходи до цифрової трансформації кадрового менеджменту;

- наукові підходи до визначення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, серед яких виокремлено фрагментарність нормативного регулювання, недостатню інтеграцію інформаційних систем, обмежене використання HR-аналітики та технологій штучного інтелекту, нерівномірний розвиток цифрових компетентностей персоналу й недостатню орієнтацію цифрових HR-систем на потреби користувачів;

– науково-методичні підходи до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, які базуються на комплексному аналізі інституційних, стратегічних і технологічних складових цифрової трансформації кадрового менеджменту та дозволили визначити пріоритетні напрями адаптації кращих міжнародних практик до умов функціонування української системи публічного управління.

Повнота викладу основних результатів дослідження підтверджується їх апробацією у наукових публікаціях автора. Основні положення дисертації оприлюднені у фахових наукових виданнях України, матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, що забезпечує достатній рівень їх наукової апробації та відкритості. Опубліковані праці повною мірою відображають основні результати дисертаційного дослідження, його наукову новизну, теоретичні положення та практичні рекомендації.

Таким чином, результати дисертаційної роботи характеризуються належним рівнем достовірності, логічною завершеністю, внутрішньою узгодженістю та відповідають сучасним вимогам до дисертаційних досліджень у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Наукова новизна отриманих результатів є достатньо аргументованою, а сформульовані автором положення мають як теоретичне, так і прикладне значення для подальшого розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

### **Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані автором теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для вдосконалення управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації. Практичну цінність мають розроблені пропозиції щодо впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця, інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом, а також комплексної системи оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів, які можуть бути

використані під час модернізації кадрової політики, автоматизації кадрових процедур, розвитку інформаційно-аналітичних систем та підвищення якості управлінських рішень у сфері публічної служби.

Результати дисертаційного дослідження знайшли практичне впровадження у діяльності органів публічної влади та закладу вищої освіти, що підтверджується відповідними довідками про впровадження (Додаток Б), зокрема: Виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради (довідка № 35/01-20/23в від 09.01.2026 р.), Івано-Франківською обласною радою (довідка № 12-134/17р/212 від 09.01.2026 р.), Делятинською селищною радою Надвірнянського району Івано-Франківської області (довідка №39/02-3.09 від 12.01.2026 р.), Рожнівською сільською радою Косівського району Івано-Франківської області (довідка №47/2.2-03 від 13.01.2026 р.), Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника (довідка №03.04-29/26 від 24.12.2025 р.).

Результати дисертаційного дослідження мають належний рівень практичної апробації та підтверджують можливість їх використання для вдосконалення кадрової політики органів публічної влади, розвитку цифровізації управління людськими ресурсами, підвищення ефективності функціонування HRMIS, а також удосконалення освітнього процесу у сфері публічного управління.

### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

За результатами аналізу тексту дисертаційної роботи, а також наукових публікацій здобувача, порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Дисертаційне дослідження виконано з дотриманням вимог Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також загальновизнаних етичних норм здійснення наукової діяльності.

У роботі відсутні ознаки академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, самоплагіату чи інших порушень академічної доброчесності. Використані наукові положення, нормативно-правові акти, статистичні матеріали та результати досліджень інших авторів супроводжуються належними бібліографічними посиланнями, що відповідає вимогам

академічного цитування та законодавства про авторське право.

Наукові результати, висновки та положення, що виносяться на захист, мають самостійний характер, є результатом особистої науково-дослідної роботи здобувача. Особистий внесок автора у наукові праці, опубліковані у співавторстві, належним чином визначено, що забезпечує прозорість представлення результатів дослідження та повною мірою відповідає принципам академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Чернецького Олексія Володимировича, його теоретичну обґрунтованість, практичну спрямованість та наукову новизну, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження і пропозиції, що мають дискусійний характер та можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

1. У дисертації значну увагу приділено технологічним аспектам цифровізації управління кадровим потенціалом. Разом із тим поза детальним аналізом залишилися питання управління змінами (change management), зокрема механізми подолання організаційного опору цифровим трансформаціям, формування цифрової культури та мотивації персоналу до використання нових цифрових HR-інструментів. Більш ґрунтовне висвітлення цих аспектів посилює б прикладну цінність запропонованих рекомендацій.

2. У роботі запропоновано систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом, однак дискусійним залишається питання її практичного застосування в діяльності різних категорій органів публічної влади. Доцільним було б продемонструвати апробацію запропонованої системи на прикладі окремого центрального органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування, що дозволило б підтвердити її універсальність та практичну придатність.

3. Автором запропоновано інтегровану цифрову модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка охоплює всі основні кадрові процеси. Водночас у роботі доцільно б було розкрити також механізми оцінювання організаційної готовності органів публічної влади до

впровадження такої моделі. Зокрема доповнити дослідження системою критеріїв оцінювання цифрової зрілості органів влади як передумови ефективного впровадження запропонованої моделі.

4. У дослідженні обґрунтовано перспективність переходу до data-driven управління кадровим потенціалом, однак більше уваги доцільно було би приділити питанням управління якістю кадрових даних. Зокрема, потребують подальшого опрацювання механізми забезпечення актуальності, достовірності, стандартизації та верифікації інформації, яка використовується для формування аналітичних моделей і прийняття кадрових рішень.

Разом із тим наведені зауваження мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не знижують її наукової новизни, теоретичного рівня й практичного значення. Дисертаційне дослідження є самостійною, завершеною науковою працею, що робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

### **Загальний висновок та оцінка дисертації**

Дисертаційне дослідження Чернецького Олексія Володимировича на тему: «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни, має теоретичне та практичне значення та відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Дисертаційна робота «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» відповідає вимогам 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».

**Офіційний опонент:**

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри бізнесу,  
адміністрування та права Закладу вищої  
освіти «Університет трансформації  
майбутнього»



Олена ЛИНДЮК