

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, завідувача кафедри публічного управління та митного
адміністрування Університету митної справи та фінансів
Антонової Ольги Валеріївни на дисертацію
ЧЕРНЕЦЬКОГО Олексія Володимировича за темою
«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 дисертаційного дослідження О. В. Чернецького визначається необхідністю модернізації системи публічного управління України в умовах цифрової трансформації держави, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Сучасний розвиток публічної служби потребує впровадження нових підходів до управління кадровим потенціалом, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем, управлінні на основі даних (data-driven management), розвитку цифрових компетентностей персоналу та підвищенні ефективності кадрових процесів.

В останні роки в Україні здійснюються масштабні цифрові реформи, пов'язані з розвитком електронного урядування, цифрових сервісів, інформаційної взаємодії державних органів та створенням сучасної цифрової інфраструктури. Разом із тим процеси цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади залишаються недостатньо системними. Попри впровадження HRMIS, розвиток електронного документообігу, функціонування Порталу управління знаннями, Єдиного порталу вакансій

державної служби та інших цифрових інструментів, зберігаються проблеми фрагментарності нормативно-правового регулювання, недостатньої інтеграції інформаційних систем, нерівномірного розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, обмеженого використання HR-аналітики й сучасних технологій підтримки кадрових рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли від ефективності управління кадровим потенціалом значною мірою залежить стійкість функціонування органів публічної влади, оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечення безперервності надання публічних послуг та спроможність державних інституцій адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті цифровізація кадрових процесів виступає не лише інструментом підвищення адміністративної ефективності, а й важливою складовою зміцнення інституційної спроможності держави та її відповідності європейським стандартам публічного управління.

За таких умов особливого значення набувають наукові дослідження, спрямовані на розвиток теоретико-методичних засад цифровізації управління кадровим потенціалом, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення, розроблення сучасних цифрових моделей управління персоналом, впровадження HR-аналітики, інтегрованих інформаційних систем і новітніх цифрових інструментів управління персоналом органів публічної влади.

Таким чином, дисертаційне дослідження О.В. Чернецького є своєчасним, актуальним, має вагоме наукове та практичне значення і повною мірою відповідає сучасним потребам розвитку системи публічного управління України в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Ступінь обґрунтованості й достовірність основних наукових положень, висновків і рекомендацій сформульованих у дисертації

Дисертаційна робота О.В. Чернецького виконана на належному науково-теоретичному та методичному рівнях, характеризується логічністю побудови, внутрішньою цілісністю, послідовністю викладу матеріалу та аргументованістю отриманих результатів. Поставлена мета дослідження, визначені завдання, об'єкт і предмет дослідження є взаємоузгодженими та повною мірою реалізовані у змісті дисертації, що забезпечило належний рівень обґрунтованості сформульованих наукових положень, висновків і практичних рекомендацій.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних меті та завданням роботи. Автором застосовано логіко-діалектичний, системний, порівняльний методи аналізу, соціологічного дослідження, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізу, що дозволило комплексно дослідити процеси цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, виявити існуючі проблеми та обґрунтувати напрями їх вирішення.

У першому розділі дисертаційної роботи сформовано належне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження. Автором систематизовано існуючі наукові підходи до трактування понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», уточнено їх зміст та взаємозв'язок, розкрито роль цифрових технологій у модернізації кадрових процесів органів публічної влади. Проведений аналіз створив достатню теоретичну основу для подальших досліджень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в Україні. Автором досліджено нормативно-правове забезпечення цифровізації кадрових процесів, проаналізовано інституційне середовище їх функціонування, визначено роль ключових суб'єктів публічного управління у реалізації державної кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Значною перевагою роботи є проведення комплексної діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом із використанням результатів соціологічного опитування, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів, що дозволило об'єктивно оцінити рівень цифрової зрілості кадрових процесів, виявити системні проблеми та визначити напрями їх подальшого розвитку.

У третьому розділі дисертації проаналізовано зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та обґрунтовано можливості його адаптації до українських умов. Особливу увагу приділено розробленню інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади, удосконаленню інституційного забезпечення функціонування HRMIS, обґрунтуванню доцільності впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця, а також визначенню перспективних напрямів розвитку цифровізації кадрових процесів на основі сучасних цифрових технологій, HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та принципів data-driven управління.

Висновки дисертаційної роботи є логічним результатом проведеного дослідження, повністю відповідають поставленим меті та завданням, базуються на результатах комплексного теоретичного й прикладного аналізу та містять науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Достовірність основних положень дослідження підтверджується широкою інформаційною базою, використанням значної кількості нормативно-правових актів, наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, результатами власних досліджень автора, а також апробацією основних результатів дисертації у наукових публікаціях і виступах на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Достовірність та наукова новизна отриманих результатів дисертаційного дослідження

Наукова новизна дисертаційного дослідження визначається вирішенням актуального наукового завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади й характеризується такими основними положеннями.

Уперше:

– обґрунтовано доцільність упровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка базується на взаємопов'язаній цифровізації всіх етапів кадрового циклу (добір, адаптація, професійний розвиток, оцінювання, кар'єрне просування) із використанням HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та інтегрованих баз даних, що забезпечує перехід до моделі data-driven управління кадровими процесами; а також запропоновано цифровий кадровий профіль публічного службовця як інтегрований функціональний елемент інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), який забезпечує накопичення та верифікацію інформації про освіту, компетентності, результати оцінювання, професійний розвиток і кар'єрне просування працівника та створює основу для підвищення ефективності кадрових рішень, розвитку HR-аналітики й забезпечення кадрової безпеки.

Удосконалено:

– класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом її побудови за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням нормативно-правових актів, що дозволило комплексно відобразити логіку цифрової трансформації кадрових процесів;

– наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом через нормативне обґрунтування нового функціонального елементу HRMIS – цифрового кадрового профілю публічного службовця, а також уточнення розподілу повноважень між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України;

– методичні підходи до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом інтеграції результатів соціологічного опитування із SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізами, що дозволило визначити рівень цифрової зрілості кадрових процесів, виявити структурні розриви цифрової трансформації та обґрунтувати пріоритети переходу до data-driven управління;

– комплексну систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом, яка поєднує критерії оцінювання функціонування цифрових HR-інструментів і критерії оцінювання

їх впливу на кадровий потенціал, що забезпечує комплексний моніторинг результативності цифрової трансформації кадрових процесів.

Набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом уточнення змісту понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», що дозволило поглибити теоретичні засади цифрової трансформації кадрової політики;

- наукові підходи до визначення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, серед яких виокремлено фрагментарність нормативного регулювання, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, переважання автоматизації адміністративних процедур над використанням HR-аналітики, обмежене застосування технологій штучного інтелекту, недостатній розвиток цифрових компетентностей персоналу, збереження паперових кадрових процедур та 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 компонентів цифрової трансформації кадрового менеджменту та дозволили обґрунтувати взаємозв'язок між розвитком цифрових компетентностей, використанням HR-аналітики, управлінням талантами, сучасними HR-платформами та підвищенням ефективності публічного управління.

У цілому наукова новизна отриманих результатів є достатньо обґрунтованою, характеризується внутрішньою логічною цілісністю, відповідає поставленій меті та завданням дослідження і має вагоме теоретичне та практичне значення для подальшого розвитку науки публічного управління та адміністрування, а також для вдосконалення системи цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади України.

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях

Основні наукові результати дисертаційного дослідження достатньою мірою відображені в наукових публікаціях автора. Результати дослідження опубліковано у 8 наукових працях, серед яких 5 статей у наукових фахових виданнях України, 3 тези доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Опубліковані праці повністю відповідають тематиці дисертаційного дослідження, логічно висвітлюють основні етапи виконаної роботи та відображають найважливіші результати, що характеризують її наукову новизну, теоретичне значення й практичну спрямованість. У наукових статтях послідовно розкрито питання теоретичних засад цифровізації управління

кадровим потенціалом органів публічної влади, нормативно-правового та інституційного забезпечення цифрової трансформації кадрових процесів, сучасного стану цифровізації HR-управління, аналізу зарубіжного досвіду, а також напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації.

Основні результати дослідження пройшли належну апробацію під час участі автора у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову обґрунтованість, практичну значущість і відповідність сучасним тенденціям розвитку публічного управління. Зміст анотації дисертації повною мірою відповідає змісту основної роботи, відображає її структуру, наукову новизну, висновки та практичні результати.

Оцінка оформлення та змісту дисертації

Дисертаційна робота виконана відповідно до вимог, установлених Міністерством освіти і науки України щодо оформлення дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Робота характеризується логічною структурою, чіткою побудовою та послідовністю викладу матеріалу.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 264 сторінки, основний текст займає 209 сторінок. Робота містить рисунки, таблиці та додатки, які є змістовно пов'язаними з основним текстом і сприяють кращому сприйняттю результатів дослідження. Список використаних джерел налічує 188 найменувань, що свідчить про достатній рівень опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, нормативно-правових актів і міжнародних документів.

Зміст дисертації повністю відповідає обраній темі, поставленій меті та сформульованим завданням дослідження. Матеріал викладено послідовно, логічно та аргументовано, із дотриманням вимог наукового стилю. Структура роботи забезпечує цілісність сприйняття дослідження, а всі розділи взаємопов'язані між собою та підпорядковані досягненню єдиної наукової мети.

Ілюстративний матеріал, таблиці, рисунки та додатки використані обґрунтовано, доповнюють результати проведених досліджень і підвищують наочність представленого матеріалу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. Запропоновані автором теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади під час формування та реалізації державної кадрової політики, удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації HR-процесів, розвитку інформаційної системи

управління людськими ресурсами (HRMIS), а також впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність служб управління персоналом.

Практичну цінність мають запропоновані автором інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, цифровий кадровий профіль публічного службовця, система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації кадрових процесів, а також методичні підходи до комплексної діагностики рівня цифрової зрілості управління кадровим потенціалом. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, розвитку HR-аналітики, впровадженню принципів data-driven управління, зміцненню кадрової безпеки та підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади.

Одержані результати можуть бути використані також у діяльності закладів вищої освіти під час підготовки здобувачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування», у системі підвищення кваліфікації державних службовців, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених цифровій трансформації публічного управління та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади.

Практичне застосування результатів дослідження підтверджується відповідними довідками від органів влади та наукових установ, 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.), Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (довідка №03.04-29/26 від 24.12.2025 р.). Ці документи засвідчують використання висновків і рекомендацій дисертації у практичній діяльності та науково-освітньому процесі.

Дискусійні положення щодо змісту дисертаційної роботи

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження, його теоретичну та практичну цінність, доцільно звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер та можуть стати предметом подальших наукових досліджень.

1. У роботі комплексно досліджено процеси цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та запропоновано інтегровану цифрову модель управління кадровими процесами. Разом із тим, доцільно було більше деталізувати питання оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень. Зокрема, доповнити дослідження аналізом можливих економічних ефектів від запровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом, зокрема щодо

скорочення адміністративних витрат, оптимізації кадрових процедур чи підвищення продуктивності діяльності служб управління персоналом.

2. Аналіз зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом охоплює значну кількість країн та сучасних практик. Водночас дискусійним залишається питання визначення критеріїв пріоритетності адаптації окремих зарубіжних моделей до українських умов. Доцільним видається більш чітке ранжування запропонованих практик за рівнем їх готовності до впровадження в Україні з урахуванням сучасних інституційних, фінансових та безпекових обмежень.

3. У дисертації запропоновано систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Разом із тим потребує подальшого обґрунтування механізм практичного застосування цієї системи на різних рівнях публічного управління. Зокрема, доцільним було б визначити періодичність проведення оцінювання, відповідальних суб'єктів, а також порядок використання отриманих результатів під час прийняття кадрових управлінських рішень.

4. Запропонований цифровий кадровий профіль публічного службовця є одним із найбільш вагомих результатів дисертаційного дослідження. Водночас заслуговують на подальше опрацювання питання забезпечення міжвідомчої сумісності даних, актуалізації інформації та функціонування запропонованого інструменту в умовах постійного оновлення державних інформаційних ресурсів. Більш детальне висвітлення організаційних механізмів підтримки такого профілю підвищило б практичну цінність запропонованої моделі.

5. Автор переконливо доводить необхідність переходу до data-driven управління кадровим потенціалом. Разом із тим дискусійним залишається питання готовності кадрових служб органів публічної влади до використання сучасних аналітичних інструментів. Доцільно було б приділити більше уваги визначенню компетентнісних вимог до працівників HR-служб, які забезпечуватимуть функціонування цифрових систем, а також можливим змінам їх функціональних повноважень у процесі цифрової трансформації.

Разом із тим наведені зауваження та рекомендації мають переважно дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не знижують її наукової новизни, теоретичного рівня і практичної значущості. Вони можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

Загальний висновок на дисертаційну роботу

Дисертаційна робота Чернецького Олексія Володимировича «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій з удосконалення цифровізації управління кадровим

потенціалом органів публічної влади. Отримані результати характеризуються науковою новизною, мають теоретичне значення та практичну цінність для розвитку публічного управління, а також можуть бути використані у діяльності органів державної влади під час реалізації кадрової політики та цифрової трансформації публічного управління.

Дисертаційна робота виконана на високому науковому рівні, відзначається логічністю побудови, комплексністю проведеного дослідження, належним ступенем обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Поставлені мета та завдання повністю досягнуті, а результати дослідження є достатньо апробованими та висвітленими у наукових публікаціях автора. Висловлені у відгуку зауваження мають переважно дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку роботи та не знижують її наукової і практичної цінності.

У процесі виконання дисертаційного дослідження здобувачем дотримано принципів академічної доброчесності. За змістом, рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів, ступенем їх обґрунтованості та оформленням дисертаційна робота відповідає спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, а також 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). Автор дисертаційної роботи Чернецький Олексій Володимирович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування у галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри публічного
управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

Ольга АНТОНОВА