

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, професора кафедри державного управління і місцевого
самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська
політехніка» Липовської Наталії Анатоліївни
на дисертацію 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

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена сучасними процесами цифрової трансформації системи публічного управління, які вимагають докорінного оновлення підходів до управління кадровим потенціалом органів публічної влади. В умовах євроінтеграції, реалізації державної політики цифрового розвитку, модернізації державної служби, а також функціонування органів влади в умовах воєнного стану особливого значення набуває формування ефективної системи управління людськими ресурсами. Водночас, попри активне впровадження інформаційних технологій

у діяльність органів публічної влади, цифровізація кадрових процесів в Україні характеризується фрагментарністю, недостатньою інтеграцією цифрових сервісів, обмеженим використанням HR-аналітики та сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Це зумовлює необхідність наукового осмислення теоретичних засад цифровізації управління кадровим потенціалом та розроблення сучасних механізмів її практичної реалізації.

Зв'язок теми дисертації з науковими програмами, темами та напрямками досліджень визначається її відповідністю державній політиці цифрової трансформації України, модернізації системи публічного управління та державної служби, реалізації євроінтеграційного курсу держави, а також завданням розвитку цифрового урядування, цифрових компетентностей публічних службовців і впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність органів публічної влади.

У цьому контексті обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади є своєчасним, науково обґрунтованим і має вагоме практичне значення для підвищення ефективності функціонування публічної служби, що підтверджує актуальність дисертаційного дослідження О.В. Чернецького, визначає його мету та завдання.

Дисертаційне дослідження корелює із сучасними науковими напрямками розвитку науки публічного управління, насамперед щодо цифрової трансформації публічного управління, удосконалення кадрової політики, розвитку інформаційно-аналітичних систем управління людськими ресурсами, цифрових компетентностей публічних службовців та впровадження data-driven підходів у діяльність органів публічної влади.

Дисертаційна робота виконана 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). Внесок автора полягає у розробленні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема обґрунтуванні сучасних підходів до розвитку цифрових HR-процесів, удосконаленні інституційного забезпечення їх функціонування та формуванні

пропозицій щодо впровадження цифрових інструментів управління персоналом.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна

Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій О.В. Чернецького дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними, достовірними та відповідають поставленій меті й завданням дослідження.

Належний рівень обґрунтованості отриманих результатів забезпечується:

– *коректністю визначення мети, об'єкта, предмета та завдань дослідження, які повністю узгоджуються між собою та визначають логіку побудови дисертації.* Автором обґрунтовано досліджено теоретичні засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (розділ 1), здійснено комплексний аналіз сучасного стану нормативно-правового, інституційного та організаційного забезпечення цифровізації кадрових процесів (розділ 2), а також розроблено науково обґрунтовані напрями удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасних тенденцій розвитку цифрового врядування (розділ 3). Структура роботи є логічною та послідовною, а кожний наступний розділ органічно продовжує і поглиблює результати попереднього, що забезпечує цілісність дослідження;

– *використанням широкої джерельної бази, яка включає нормативно-правові акти України та міжнародних організацій, стратегічні документи, офіційні матеріали органів державної влади, аналітичні звіти, статистичні дані, праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблематики публічного управління, цифрової трансформації, управління людськими ресурсами та електронного урядування.* Це дозволило автору всебічно дослідити предмет дисертації, здійснити ґрунтовний аналіз сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом та сформувати належну доказову базу для отриманих результатів;

– *обґрунтованим використанням комплексу сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які забезпечили досягнення поставленої мети.* Застосування логіко-діалектичного, системного, міждисциплінарного підходів, а також стратегічних аналітичних інструментів (SWOT-, PESTEL- та

GAP-аналізів), соціологічного опитування, методів систематизації, класифікації, узагальнення та порівняльного аналізу дозволило комплексно оцінити сучасний стан цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, визначити ключові проблеми та тенденції розвитку, узагальнити зарубіжний досвід і сформувані практичні рекомендації щодо розвитку цифрових HR-процесів, інтегрованого використання інформаційно-аналітичних систем, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців та впровадження data-driven підходів у кадровому управлінні;

– *практичною спрямованістю дослідження*, що підтверджується розробленням інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади, пропозиціями щодо запровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця в структурі HRMIS, удосконаленням підходів до оцінювання ефективності цифровізації кадрових процесів, а також формуванням рекомендацій щодо розвитку нормативно-правового та інституційного забезпечення цифрової трансформації управління персоналом;

– *апробацією результатів дослідження*, які були представлені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також відображені у фахових наукових публікаціях автора, що підтверджує їх наукову достовірність і практичну значущість.

Розроблені та обґрунтовані автором положення, висновки й рекомендації мають практичне спрямування та можуть бути використані органами публічної влади задля управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації, а також, на нашу думку, в навчальному процесі з підготовки за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та програмами короткотермінового підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також представників інститутів громадянського суспільства.

Ознайомлення з текстом дисертації дозволяє констатувати актуальність розроблення автором досліджуваної проблематики в цілому, виокремлення найбільш гострих проблем у межах предмета проведеного дослідження, а також наявність новизни їх наукового доробку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання – розробці науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Основні результати дисертаційного дослідження, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому. Автором дисертації *вперше* обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділ 3.3), яка, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на комплексній цифровій взаємодії всіх етапів кадрового циклу – добору, адаптації, розвитку, оцінювання результативності та кар'єрного управління – у межах єдиного цифрового середовища із застосуванням HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та інтегрованих баз даних. Запропонована модель забезпечує перехід від автоматизації окремих кадрових процедур до data-driven управління кадровим потенціалом, що підвищує обґрунтованість кадрових рішень, прозорість управлінських процедур та ефективність функціонування органів публічної влади. Важливим результатом дослідження є також авторська розробка цифрового кадрового профілю публічного службовця як нового функціонального елемента інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), який інтегрує верифіковані відомості про освіту, компетентності, результати оцінювання, професійний розвиток і кар'єрне просування працівника та створює підґрунтя для розвитку кадрової аналітики, прогнозування потреб у персоналі й забезпечення кадрової безпеки.

До результатів, що *удосконалюють* існуючі наукові підходи, слід віднести розроблену класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка, на відміну від традиційних галузевих або інституційних підходів, побудована за функціонально-цільовим принципом і враховує одночасно процеси управління персоналом та цифровізації (підрозділ 2.1). Заслужують на позитивну оцінку також удосконалені наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації кадрового управління шляхом нормативного проєктування цифрового кадрового профілю як складової HRMIS, що передбачає систематизацію кадрових даних, розмежування функцій між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України, а також використання цифрового профілю як інструменту прийняття управлінських рішень (підрозділ 2.2). Практичний інтерес становлять запропонований автором інтегрований підхід до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом на основі поєднання соціологічного опитування із SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізами (підрозділ 2.3), а також розроблена комплексна система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації

кадрового управління, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності цифрових HR-інструментів та їхнього впливу на розвиток кадрового потенціалу.

Подальшого розвитку у дисертаційній роботі набули наукові підходи до формування понятійно-категоріального апарату дослідження шляхом уточнення змісту понять «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (підрозділ 1.1–1.2). Наукову цінність мають також результати щодо виокремлення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом, серед яких фрагментарність нормативного регулювання, недостатня інтегрованість цифрових платформ, обмежене використання HR-аналітики й технологій штучного інтелекту, недостатній розвиток цифрових компетентностей персоналу, збереження паперових кадрових процедур та недостатня орієнтація HR-систем на потреби користувачів (підрозділ 2.3). Окремої позитивної оцінки заслуговує удосконалення науково-методичних підходів до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділ 3.1), що, на відміну від існуючих досліджень, ґрунтується на комплексному аналізі інституційних, стратегічних і технологічних компонентів цифрової трансформації кадрового управління. Це дозволило автору довести, що ефективна цифровізація HR-процесів забезпечується поєднанням стратегічного планування розвитку персоналу, системного моніторингу компетентностей, використання інтегрованих HR-платформ і аналітичних систем, управління талантами, розвитку цифрових навичок, забезпечення гнучкості кадрових процесів та трансформації кадрового резерву з інструменту заміщення вакантних посад у механізм підтримки реалізації цифрових проєктів і реформ.

Загалом дисертаційна робота характеризується системністю дослідження, належним рівнем теоретичного узагальнення, логічністю викладення матеріалу та достатнім ступенем аргументованості наукових положень. Висновки і рекомендації є послідовними, взаємопов'язаними, повністю випливають зі змісту проведеного дослідження та мають як наукову, так і практичну цінність.

3. Оцінка змісту роботи та повноти викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 264

сторінки, з них 209 – основний текст, містить 24 рисунки, 13 таблиць, 6 додатків, список використаних джерел становить 188 найменувань, який охоплює значну кількість нормативно-правових актів, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, міжнародних документів та інформаційно-аналітичних матеріалів, що забезпечує належну теоретичну й інформаційну основу проведеного дослідження.

У розділі 1 «Наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (с. 24-68) досліджено теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом у системі публічного управління. Автором систематизовано наукові підходи до трактування категорій «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади», «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» та запропоновано авторські визначення відповідних понять (с. 24-49). Значну увагу приділено дослідженню сутності цифровізації управління кадровим потенціалом як складової модернізації органів публічної влади, визначено основні напрями впровадження цифрових технологій у кадрові процеси та обґрунтовано роль цифрової трансформації у переході до сучасних моделей управління людськими ресурсами (с. 49-68). Теоретичні положення першого розділу створюють належне підґрунтя для подальших аналітичних і прикладних досліджень.

У розділі 2 «Сучасний стан цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (с. 69-144) здійснено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації кадрових процесів (с. 69-94), досліджено інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади (с. 94-119), а також проведено діагностику сучасного стану цифровізації кадрового управління (с. 120-144). Автором класифіковано нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом, визначено основні інституційні механізми реалізації державної кадрової політики в умовах цифровізації, обґрунтовано доцільність запровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця як нового функціонального елементу HRMIS. На особливу увагу заслуговує використання інтегрованого підходу до оцінювання цифровізації кадрового управління, що поєднує результати соціологічного опитування із SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізами, завдяки чому автору вдалося об'єктивно оцінити рівень цифрової зрілості системи управління кадровим потенціалом, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити основні напрями подальшого розвитку.

У розділі 3 «Удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (с. 145-216) висвітлено результати виконання ключових завдань дисертаційного дослідження. Проаналізовано зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та обґрунтовано можливості його адаптації до українських умов (с. 145-170). На основі проведеного порівняльного аналізу запропоновано напрями розвитку цифровізації кадрового управління в Україні (с. 171-189), а також розроблено інтегровану цифрову модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка передбачає комплексну автоматизацію кадрових процесів, використання HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та інтегрованих цифрових платформ (с. 189-216). Практичну цінність мають рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадження data-driven підходів до кадрового менеджменту, удосконалення функціонування HRMIS, розвитку цифрових HR-платформ та забезпечення кадрової безпеки в умовах модернізації публічного управління.

Загалом структура дисертації є логічною та послідовною, зміст окремих розділів повністю відповідає визначеним меті та завданням дослідження, а отримані результати мають належний рівень наукової аргументованості та практичної спрямованості.

Основні положення дисертації достатньо повно відображені в опублікованих наукових працях автора (8 наукових праць, із них: 5 статей у наукових фахових виданнях України, 3 публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження). Публікації охоплюють ключові результати проведеного дослідження, відображають його теоретичні, методичні та прикладні аспекти, а також пройшли належну апробацію на науково-практичних конференціях. Зміст опублікованих праць відповідає структурі дисертації, а їх кількість і рівень відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

4. Значення роботи для науки, практики та суспільства

Суттєве наукове та практичне значення мають розроблені автором пропозиції щодо удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, розвиток сучасних цифрових HR-технологій та впровадження data-driven підходів у систему публічного управління. Запропоновані в дисертації інтегрована цифрова модель управління кадровим

потенціалом, цифровий кадровий профіль публічного службовця, комплекс критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації кадрових процесів, а також рекомендації щодо розвитку HRMIS можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час реалізації державної кадрової політики, удосконалення системи управління людськими ресурсами та впровадження цифрових інструментів кадрового менеджменту.

Практичне значення мають також запропоновані підходи до розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення цифровізації кадрового управління, впровадження сучасних методів HR-аналітики, управління талантами та цифрового кадрового резерву, що можуть бути використані при підготовці нормативно-правових актів, розробленні державних програм цифрової трансформації, а також у діяльності Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства цифрової трансформації України та кадрових служб органів публічної влади.

Практичну значущість результатів дослідження підтверджено: Виконавчим комітетом 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.), (с. 250-256, Додаток Б).

Результати дослідження становлять інтерес і для освітньої та наукової сфери, оскільки можуть бути використані у процесі підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», під час викладання дисциплін, пов'язаних із цифровою трансформацією публічного управління, управлінням персоналом, кадровою політикою та електронним урядуванням, а також у системі підвищення кваліфікації державних службовців. Реалізація запропонованих у дисертації рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади, зміцненню кадрового потенціалу, розвитку цифрової культури та забезпеченню стійкості системи публічного управління в умовах цифрової трансформації України.

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

За результатами вивчення рукопису дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора порушень академічної доброчесності не було встановлено. Використані здобувачем окремі ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації

Незважаючи на високий науково-теоретичний рівень дисертаційної роботи, її комплексний характер та практичну спрямованість, окремі положення дослідження мають дискусійний характер і можуть стати предметом подальших наукових пошуків автора.

1. У дисертації обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади та цифрового кадрового профілю публічного службовця як складової HRMIS. Разом із тим потребує подальшого опрацювання питання нормативно-правового та організаційного механізму впровадження запропонованих рішень, зокрема визначення джерел фінансування, етапності реалізації, відповідальних суб'єктів та критеріїв оцінювання результативності їх функціонування.

2. Значна увага у роботі приділена розвитку data-driven управління, HR-аналітики та використанню технологій штучного інтелекту в кадрових процесах. Водночас дискусійним залишається питання забезпечення належного рівня захисту персональних даних, інформаційної безпеки та етичного використання алгоритмів штучного інтелекту під час прийняття кадрових рішень у системі публічної служби. Більш детальне висвітлення зазначених аспектів посилило б практичну обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

3. Аналіз зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом є ґрунтовним і репрезентативним. Разом із тим окремі запропоновані підходи, зокрема щодо управління талантами, цифрового кадрового резерву, комплексного використання HR-аналітики та штучного інтелекту, потребують додаткового обґрунтування можливостей їх практичної адаптації до сучасних умов функціонування української публічної служби з урахуванням фінансових, кадрових та організаційних обмежень, спричинених воєнним станом.

4. Позитивно оцінюючи запропонований автором інтегрований підхід до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом із використанням соціологічного опитування, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів, варто зазначити, що дослідження було б ще більш переконливим за умови розширення емпіричної бази шляхом проведення порівняльного міжрегіонального аналізу цифрової зрілості кадрових процесів.

5. У роботі обґрунтовано систему критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом. Водночас перспективним напрямом подальших досліджень видається розроблення практичного механізму моніторингу та періодичного оцінювання зазначених показників, визначення їх цільових значень, а також інтеграція відповідних індикаторів до системи стратегічного управління персоналом органів публічної влади.

Разом із тим наведені зауваження та рекомендації мають переважно дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не знижують її наукової новизни, теоретичної та практичної цінності й можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності.

7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Таким чином, за результатами вивчення тексту роботи і публікацій О.В.Чернецького можна констатувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», відповідають вимогам до такого виду досліджень, а подана дисертаційна робота є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що вирішує важливе науково-прикладне завдання, має теоретичну і практичну цінність у галузі публічного управління та адміністрування.

З урахуванням актуальності, ступеня новизни, обґрунтованості висновків та рекомендацій, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація О.В. Чернецького відповідає галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, 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 з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри
державного управління і місцевого
самоврядування Національного
технічного університету «Дніпровська
політехніка»

Наталія ЛИПОВСЬКА