

**ВІДГУК**  
**рецензента**

**кандидата економічних наук, доцента**

Лугової Вікторії Миколаївни

на дисертаційну роботу **Хоменка Петра Петровича**

**«Професійний розвиток управлінського персоналу  
в умовах повоєнної економіки»,**

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

за спеціальністю 051 «Економіка»

**1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками воєнних дій, необхідністю повоєнного відновлення економіки та інтеграції у світовий економічний простір. У цих умовах особливого значення набуває ефективне функціонування підприємств, організацій і державних інституцій, що безпосередньо залежить від рівня професійного розвитку управлінського персоналу. Повоєнна економіка формує нові виклики для системи управління, серед яких – необхідність швидкої адаптації до змін, відновлення виробничого потенціалу, впровадження інноваційних підходів до управління, цифровізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності. У таких умовах управлінський персонал виступає ключовим суб'єктом реалізації стратегічних цілей розвитку, що зумовлює підвищені вимоги до його професійних компетентностей, гнучкості, здатності до навчання та прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас сучасна практика свідчить про наявність низки проблем у сфері професійного розвитку управлінських кадрів, зокрема недостатній рівень адаптації освітніх програм до потреб повоєнної економіки, обмеженість ресурсів для підвищення кваліфікації, нерівномірність доступу до сучасних знань і технологій, а також відсутність комплексного підходу до формування системи безперервного

професійного розвитку. Це ускладнює процес відновлення економіки та знижує ефективність управлінських рішень.

У сучасній економічній науці зростає потреба у розробці теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення професійного розвитку управлінського персоналу з урахуванням специфіки повоєнного періоду. Особливої уваги потребує формування ефективних механізмів розвитку управлінських компетентностей, впровадження інноваційних освітніх технологій, а також розробка систем оцінювання результативності професійного розвитку.

З огляду на викладене, дисертаційне дослідження Хоменка Петра Петровича на тему «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки» є своєчасним, актуальним і має важливе наукове та практичне значення для розвитку економічної науки та практики управління.

**2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями.** Актуальність результатів дисертації Хоменка Петра Петровича підтверджується також її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темами: «Управління персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки» (державний реєстраційний номер 0122U0201597), «Імперативи трансформації людського розвитку в умовах вимушеної міграції викликані війною» (державний реєстраційний номер 0124U004818), «Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку» (державний реєстраційний номер 0123U103881), в яких дисертант приймав безпосередню участь, яка підтверджена довідками про впровадження.

**3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їхня достовірність.** Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, отриманих у дисертаційному дослідженні, забезпечується використанням комплексної методологічної бази, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У дисертації

застосовано методи узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, програмно-цільовий метод, системний підхід, історичний метод, метод структурно-логічного аналізу, методи економіко-статистичного аналізу та угруповання.

Надійність отриманих результатів підтверджується використанням значного масиву статистичних і аналітичних даних, а також глибоким аналізом сучасних наукових джерел за тематикою професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Усі застосовані методи використані коректно, у повній відповідності до поставленої мети та завдань дисертаційного дослідження. Поставлені завдання вирішено із застосуванням пакету прикладних програм Microsoft Excel.

Об'єкт і предмет дослідження визначені чітко та коректно, завдання сформульовані логічно і узгоджуються з метою дисертації. Основні наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно випливають із отриманих результатів та відповідають сучасним вимогам до наукових досліджень, про що свідчить якісний та глибокий аналіз значного обсягу наукових джерел (215 найменувань на с. 79-87, 140-146, 189-192).

Вищезазначене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації.

**4. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Проведений аналіз змісту дисертаційної роботи та публікацій Хоменка Петра Петровича дає підстави стверджувати, що запропоновані розробки мають наукову новизну та засвідчують особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних і науково-методичних засад професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Основні результати, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

удосконалено визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, яка базується на структурно-аналітичній моделі дій підприємства, особливість якої полягає у поєднанні освітніх, організаційних та соціально-

економічних інструментів, що дозволяє не тільки підвищувати ефективність функціонування підприємств у повоєнній економіці, але й формувати довгострокові конкурентні переваги на основі концепції економіки знань (с. 70-74 дисертації);

удосконалено методичний інструментарій комбінованої діагностики пріоритетів професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці шляхом інтеграції макроаналітики (PEST-аналіз), кількісної пріоритизації за МАІ (на вибірці промислових підприємств) та подальшої операціоналізації результатів через систему КРІ (плинність управлінців, охоплення навчанням, частка внутрішніх призначень, приріст результативності, ROI навчання), що на відміну від існуючих, забезпечує кількісне зіставлення зовнішніх умов із внутрішніми пріоритетами розвитку та їх безпосереднє перенесення у вимірювані результати в межах описаного організаційного циклу (планування, навчання, застосування, вимірювання, корекція) (с. 88-136 дисертації);

удосконалено системний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу, який поєднує розрахунок інтегрального показника професійного розвитку з побудовою компетентнісної моделі управлінця у період післявоєнної відбудови. Інтегральний показник відображає співвідношення управлінської праці та інвестицій у розвиток персоналу, що на відміну від традиційних моделей забезпечує кількісну вимірюваність, сценарну адаптивність і зворотний зв'язок між навчанням, результативністю та стратегічною ефективністю підприємств (с. 161-167 дисертації);

дістало подальший розвиток визначення поняття професійного розвитку управлінського персоналу як цілеспрямованого, безперервного і планомірного процесу формування стратегічних, інноваційних та адаптаційних компетентностей управлінського персоналу, що відповідає потребам повоєнної економіки (швидке відновлення виробничих ланцюгів, реіндустріалізацію, модернізацію і підвищення стійкості підприємств). На відміну від традиційного ототожнення з підвищенням кваліфікації, запропоноване трактування

спирається на логіку економіки знань (знання як домінантний ресурс конкурентоспроможності) і впорядковується в межах атрибутивної системи розвитку (людський → професійний → сталий), що визначає пріоритет інструментів (цифрові технології навчання, кар'єрне планування, мотивація, адаптація, оптимізація соціально-психологічного клімату) та забезпечує методологічну цілісність і прикладну придатність для умов післявоєнної відбудови (с. 55-56 дисертації);

дістала подальший розвиток концепція організаційно-правового забезпечення безперервного професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці, особливістю якої є багаторівнева архітектура (національний центр, регіональні центри, корпоративні навчальні підрозділи, відкрита цифрова платформа) з окресленням ролей і відповідальності та закріпленням у внутрішніх регламентах підприємств практичних механізмів реалізації (уніфіковані стандарти, компетентності, сертифікація, атестація, бюджет на навчання, дуальна освіта, державно-приватна співучасть), що узгоджується з європейськими рамками кваліфікацій і Болонським процесом, забезпечуючи безперервність і відтворюваність процесів професійного розвитку управлінського персоналу на рівні підприємств у післявоєнний період (с. 107-119 дисертації)

дістала подальший розвиток гібридна методика сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях для повоєнної економіки України, яка інтегрує інструменти сценарного планування, методу Дельфі, морфологічного та крос-імпакт аналізів. Методика забезпечує кількісне ранжування компетенцій за альтернативними траєкторіями розвитку («швидка євроінтеграція», «технологічна фортеця», «інерційна відбудова»), виокремлює крос-сценарне ядро (VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство) та специфічні компетенції. На відміну від наявних підходів, запропонована методика забезпечує ймовірнісне ранжування управлінських компетенцій і їх інтеграцію у системи HR-аналітики,

підвищуючи точність стратегічного планування розвитку управлінців у повоєнний період (с. 177-186 дисертації).

Отримані Хоменком Петром Петровичем наукові результати мають наукову новизну, є достатньо обґрунтованими та широко представлені науковій спільноті у публікаціях та під час участі у міжнародних науково-практичних конференціях.

**5. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.** Хоменко Петро Петрович за результатами дисертації опублікував 9 наукових праць загальним обсягом 5,44 друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 1,74 друк. арк., серед яких 3 статті у вітчизняних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, у тому числі Web of Science та/або Scopus; 2 статті у наукових фахових виданнях України, що включені до інших міжнародних наукометричних баз даних. Зазначені публікації відповідають вимогам пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р. Окрім того результати дослідження проходили апробацію на міжнародних наукових конференціях, за результатами яких здобувач опублікував 4 тез доповідей.

На підставі цього опублікування й апробацію результатів дисертаційної роботи Хоменка Петра Петровича слід вважати достатньою.

**6. Теоретична цінність і практичне значення результатів дисертаційного дослідження.** Теоретична цінність результатів дисертаційного дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних засад професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці та уточненні понятійно-категоріального апарату економічної науки.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи Хоменка Петра Петровича полягає в тому, що розроблені теоретичні положення доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій

щодо управління професійним розвитком управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Запропоновані у дослідженні методичні підходи до удосконалення механізмів професійного розвитку, структурно-аналітична модель стратегічного планування розвитку персоналу, а також технологія комбінованої діагностики професійної компетентності управлінців можуть бути ефективно використані у діяльності підприємств різних галузей економіки.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств, зокрема ТОВ «ОБСЛУГОВУЮЧА КОМПАНІЯ – ДОБРОБУТ» (довідка №77-01/38 від 20.09.2025 р.) та ТОВ «АПОГЕЙ» (довідка №30-10/25 від 30.10.2025 р.).

Окремі теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження Хоменка Петра Петровича впроваджено в освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та використовуються при викладанні дисциплін «Стратегічне управління людським капіталом», «Управління персоналом», «Економіка праці», «Соціальна економіка та політика». Зазначені результати застосовуються у процесі підготовки здобувачів вищої освіти рівнів бакалавра та магістра за спеціальностями «Економіка», «Економіка та міжнародні економічні відносини», «Соціальне забезпечення», «Соціальна робота та консультування» (довідка №25/86-07-91 від 18.11.2025 р.).

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають вагоме практичне значення та можуть бути використані як у діяльності підприємств, так і в освітньому процесі закладів вищої освіти.

**7. Академічна доброчесність.** Аналіз дисертаційної роботи Хоменка Петра Петровича дає підстави стверджувати, що здобувач у повному обсязі дотримався вимог і принципів академічної доброчесності. У ході комплексної перевірки роботи не встановлено жодних фактів неправомірного запозичення, маніпулювання науковими даними або спотворення результатів дослідження. Теоретичні положення, аналітичні матеріали та висновки є результатом самостійної наукової роботи автора.

Коректність використання наукових джерел підтверджується як результатами перевірки дисертації за допомогою спеціалізованих програмних засобів, так і змістовним аналізом представлених матеріалів. Робота характеризується логічною послідовністю викладу, чіткою аргументацією та наявністю власного авторського підходу до розв'язання поставлених наукових завдань, що відповідає загальноприйнятим стандартам академічної етики та наукової культури.

**8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**  
Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Хоменка Петра Петровича, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. Значну увагу у дисертації приділено уточненню сутності понять «професійний розвиток управлінського персоналу», «стратегія професійного розвитку управлінського персоналу», однак доцільно було б приділити більше уваги іншим ключовим поняттям дослідження (наприклад, «управлінські компетенції», «людський розвиток», «професійний потенціал управлінського персоналу» тощо). Це забезпечило б більшу ясність та уніфікованість термінології для подальшого аналізу.

2. У дисертаційній роботі до складу альтернатив професійного розвитку управлінського персоналу віднесено компетентність у роботі, мотивацію, комунікативність, лідерство та соціальну активність (рис. 2.11). Разом з тим, недостатньо обґрунтовано, чому саме ці складові були обрані як ключові альтернативи розвитку. Доцільним є більш чітке пояснення критеріїв їх відбору, зокрема з урахуванням сучасних теорій управління персоналом, вимог повоєнної економіки та специфіки діяльності підприємств. Також варто було б розглянути можливість включення або виключення інших релевантних характеристик, що могло б підвищити повноту та обґрунтованість запропонованого підходу.

3. У дисертації запропоновано компетентнісну модель, що поєднує результати сценарного аналізу та експертних оцінок, та рекомендації щодо впровадження її у корпоративні HR-практики. Водночас, дискусійним

залишається питання безпосередньої інтеграції запропонованих сценаріїв у існуючі системи управління персоналом. Було б корисно детальніше описати механізми трансформації прогностичних компетенцій у конкретні програми навчання, КРІ та профілі посад, щоб підкреслити практичну реалізованість підходу.

4. Автор застосовує метод Delphi для кількісної оцінки значущості управлінських компетенцій (с. 179–182) та надає детальний опис процедури проведення опитування. Разом із тим, слід зауважити, що окремі методологічні аспекти потребують додаткового обґрунтування. Зокрема, не представлено чітких критеріїв визначення оптимальної чисельності експертної панелі (20 осіб) та аргументації щодо репрезентативності залучених груп стейкхолдерів. Таке уточнення дозволило б підвищити наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

5. У дисертації виокремлено типи стратегій професійного розвитку управлінського персоналу (адаптивна, інноваційна, стабілізаційна, кризова) та запропоновано сценарії розвитку економіки («Швидка євроінтеграція», «Технологічна фортеця», «Інерційна відбудова»). Водночас простежується певна невідповідність між зазначеними стратегіями та сценаріями, тому доцільним було б більш детально узгодити стратегічні підходи зі сценарними умовами, зокрема визначити, які саме стратегії є домінуючими або пріоритетними для кожного сценарію розвитку. Це дозволило б підвищити логічну завершеність дослідження та його прикладну цінність.

Наведені зауваження мають дискусійний характер та не впливають на позитивний висновок щодо дисертаційного дослідження.

## **9. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.**

Дисертація Хоменка Петра Петровича «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки» являє собою завершену працю, яку присвячено вирішенню важливого наукового завдання щодо узагальнення та розвитку теоретичних положень, розроблення методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо оцінювання

безпеки розвитку людського капіталу.

Тема дисертаційної роботи є актуальною і відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень та науковим програмам. Наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються новизною, теоретичним і практичним значенням, а також достатньо обґрунтовані. Рівень оприлюднення основних положень дисертації у наукових публікаціях, апробації та практичного впровадження результатів відповідає встановленим вимогам.

На основі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Хоменка Петра Петровича «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повосенної економіки» відповідає всім вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вимоги, що містяться в пунктах 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, що затверджений Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44, повністю виконані. Автор дисертації, Хоменко Петро Петрович, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальної економіки

Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця



Вікторія ЛУГОВА

Підпис засвідчую:

Вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК