

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента**

**кандидат економічних наук, доцента,**

**Миколайчук Ірини Павлівни**

на дисертаційну роботу Хоменка Петра Петровича

«Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах  
повоєнної економіки»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

за спеціальністю 051 «Економіка»

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови функціонування національної економіки України характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлений воєнними діями, структурною перебудовою економіки, змінами у зайнятості населення та зростанням ролі інтелектуальних ресурсів у забезпеченні економічного розвитку. У цих умовах управлінський персонал виступає ключовим носієм компетентностей, необхідних для ефективного управління підприємствами, їх адаптації до змін і реалізації стратегій відновлення.

Посилення нестабільності соціально-економічного середовища обумовлює необхідність формування нових підходів до професійного розвитку управлінського персоналу. Традиційні моделі, орієнтовані на періодичне підвищення кваліфікації, не забезпечують належного рівня гнучкості та не відповідають динаміці сучасних викликів. Натомість зростає потреба у впровадженні безперервних, адаптивних та інтегрованих систем розвитку, що поєднують навчання, оцінювання, мотивацію та управління кар'єрою.

Особливого значення набуває проблема наукового обґрунтування інструментів оцінювання рівня професійного розвитку управлінського персоналу та визначення його стратегічних пріоритетів у контексті повоєнної відбудови. Недостатня розробленість відповідного методичного інструментарію ускладнює процеси планування розвитку персоналу та знижує ефективність управлінських рішень на рівні підприємств і галузей.

У зв'язку з цим дисертаційне дослідження, спрямоване на формування цілісної системи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки, є актуальним, відповідає сучасним потребам

економічної науки і практики та має вагоме значення для забезпечення сталого розвитку підприємств і національної економіки в цілому.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Актуальність і затребуваність обраної тематики дослідження підтверджується її безпосереднім зв'язком із науково-дослідною роботою, що виконується у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, зокрема за госпдогвірною науково-дослідною темою «Управління персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки» (номер державної реєстрації 0122U0201597), у межах якої автором розроблено підрозділ «Теоретичні підходи щодо управління персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки»; бюджетно-кафедральних науково-дослідних роботах: «Імперативи трансформації людського розвитку в умовах вимушеної міграції, викликані війною» (номер державної реєстрації 0124U004818), де здобувачем розроблено підрозділ «Соціальний розвиток релокованих підприємств у повоєнний період»; «Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку» (номер державної реєстрації 0123U103881), у межах якої здобувачем розроблено підрозділ «Зміцнення трудового потенціалу як основа безпеки людського розвитку».

Отже, тематика дисертаційної роботи «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки» є актуальною, має важливе науково-теоретичне та прикладне значення й узгоджується з пріоритетними напрямками наукових досліджень, спрямованих на відновлення економіки, підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.** Детальний аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати про належний рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, сформульованих автором. Логіка дослідження є послідовною та методологічно вивірною: мета, завдання, об'єкт і предмет роботи чітко узгоджені між собою, що забезпечило системне розкриття проблематики професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Теоретичною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, теорії управління персоналом, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки праці. Це

дозволило сформувати належне концептуальне підґрунтя дослідження та обґрунтувати основні наукові положення з урахуванням сучасних умов функціонування економіки.

Достовірність отриманих результатів забезпечена використанням системи взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. У роботі застосовано методи узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння – для визначення сутності категорій і понять теорій розвитку персоналу; програмно-цільовий метод і системний підхід – для розробки структурних моделей; історичний метод – для виявлення передумов повоєнного економічного розвитку; структурно-логічний та абстрактно-логічний методи – для побудови логіки дослідження та удосконалення моделей професійного розвитку управлінського персоналу; економіко-статистичні методи та метод угруповання – для аналізу динаміки потреби в управлінському персоналі; графічний метод – для узагальнення результатів дослідження. Обробка аналітичної інформації здійснювалася з використанням пакету прикладних програм Microsoft Excel, що сприяло підвищенню точності розрахунків.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси Інтернету, статистичні дані Державної служби статистики України, довідкові видання, а також матеріали, зібрані автором під час досліджень на підприємствах Харківського регіону. Це забезпечило належний рівень достовірності та практичної значущості отриманих результатів.

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертації логічно випливають із проведеного дослідження, мають належне теоретичне підґрунтя та практичну спрямованість. Запропоновані автором методичні підходи до оцінювання та розвитку управлінського персоналу відзначаються системністю, структурною завершеністю та можливістю їх застосування на рівні підприємств і галузей.

Сукупність наведених аргументів свідчить про достатній рівень обґрунтованості, достовірності та наукової переконливості положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі.

**Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Результати, представлені у дисертаційній роботі, містять елементи наукової новизни, що полягають в узагальненні

теоретичних положень, удосконаленні методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Зокрема, удосконалено визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, яка базується на структурно-аналітичній моделі дій підприємства та передбачає інтеграцію освітніх, організаційних і соціально-економічних інструментів. Запропонований підхід, на відміну від фрагментарних рішень, забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі принципів економіки знань і створює методологічне підґрунтя для системного управління розвитком управлінського персоналу.

Удосконалено методичний інструментарій комбінованої діагностики пріоритетів професійного розвитку управлінського персоналу шляхом поєднання PEST-аналізу, методу аналізу ієрархій та системи ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє узгодити вплив зовнішнього середовища з внутрішніми потребами підприємства та забезпечити їх трансформацію у кількісно вимірювані результати в межах організаційного циклу управління розвитком персоналу.

Удосконалено системний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу, який поєднує розрахунок інтегрального показника професійного розвитку з побудовою компетентнісної моделі управлінця. Це забезпечує кількісну оцінку результативності управлінської діяльності, її взаємозв'язок із інвестиціями у розвиток персоналу та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у повоєнних умовах.

Дістало подальшого розвитку визначення поняття професійного розвитку управлінського персоналу як безперервного, цілеспрямованого процесу формування стратегічних, інноваційних та адаптаційних компетентностей, що відповідає викликам повоєнної економіки. Запропоноване трактування розширює традиційне розуміння розвитку персоналу та інтегрує його у логіку економіки знань.

Подальшого розвитку набули підходи до організаційно-правового забезпечення безперервного професійного розвитку управлінського персоналу, що передбачають формування багаторівневої системи взаємодії інституцій та впровадження практичних механізмів реалізації на рівні підприємств, забезпечуючи узгодженість, безперервність і відтворюваність відповідних процесів.

Розвинено методичні підходи до прогнозування потреби в

управлінських компетенціях на основі використання інструментів сценарного аналізу, експертного оцінювання та аналітичного моделювання, що дозволяє визначати пріоритетні компетентності залежно від альтернативних сценаріїв розвитку економіки та підвищує точність стратегічного планування розвитку управлінського персоналу.

Таким чином, результати дисертаційної роботи характеризуються науковою новизною, методичною обґрунтованістю та практичною спрямованістю, що свідчить про їх значущість для розвитку теорії та практики управління персоналом у сучасних умовах.

### **Теоретична цінність та практична значущість результатів дослідження.**

Науково-практична цінність отриманих результатів дисертації полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних і методичних засад професійного розвитку управлінського персоналу підприємств у умовах повоєнної трансформації економіки, що забезпечує можливість їх практичного використання з урахуванням високого рівня невизначеності, динамічності зовнішнього середовища та потреб відновлення економіки.

Всі положення наукової новизни доцільно розподілити на дві групи. До першої групи належать науково-теоретичні узагальнення, зокрема уточнення сутності поняття «професійний розвиток управлінського персоналу» як безперервного процесу формування стратегічних, інноваційних і адаптаційних компетентностей; розвиток концептуальних засад професійного розвитку управлінців у контексті економіки знань; обґрунтування багаторівневого підходу до формування системи розвитку управлінського персоналу. Зазначені положення формують теоретичне підґрунтя для побудови сучасної моделі управління розвитком персоналу в умовах повоєнної відбудови.

До другої групи належать результати прикладного характеру, зокрема удосконалення методичного інструментарію діагностики пріоритетів професійного розвитку управлінського персоналу на основі інтеграції PEST-аналізу, методу аналізу ієрархій та системи KPI; розроблення інтегрального підходу до оцінювання рівня професійного розвитку управлінців; формування підходів до сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях; а також удосконалення організаційного забезпечення процесу професійного розвитку. Запропоновані підходи дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища

та забезпечувати ефективне використання управлінського потенціалу підприємств.

Як теоретичну, так і практичну значущість мають розробки здобувача, що пройшли апробацію та впроваджені у діяльність підприємств і організацій. Розроблені методичні підходи до управління професійним розвитком управлінського персоналу, зокрема структурно-аналітична модель стратегічного планування розвитку та технологія комбінованої діагностики професійних компетентностей управлінців, впроваджені у діяльність ТОВ «ОБСЛУГОВУЮЧА КОМПАНІЯ - ДОБРОБУТ» (довідка № 77-01/38 від 20.09.2025 р.) та ТОВ «АПОГЄЙ» (довідка № 30-10/25 від 30.10.2025 р.).

У освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця результати дослідження використовуються при викладанні дисциплін «Стратегічне управління людським капіталом», «Управління персоналом», «Економіка праці», «Соціальна економіка та політика» для підготовки здобувачів першого та другого рівнів вищої освіти за спеціальностями «Економіка», «Економіка та міжнародні економічні відносини», «Соціальне забезпечення», «Соціальна робота та консультування» (довідка № 25/86-07-91 від 18.11.2025 р.), що підтверджує їх прикладну спрямованість та освітню релевантність.

**Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.** Сформульовані у дисертації теоретико-методичні положення і практичні рекомендації достатньо повно відображені у публікаціях здобувача. Основні результати дослідження висвітлено у 9 наукових працях, із яких 3 статті у вітчизняних наукових виданнях, що входять 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, 4 публікації у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,44 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 1,74 ум.-друк. арк.

Особистий внесок дисертанта у публікаціях, виконаних у співавторстві, є визначеним і відображеним у поданому списку наукових праць. Кількість, якість та обсяг публікацій відповідають вимогам пунктів 8 і 9 Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44. Результати дослідження пройшли апробацію на 4 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, що дає підстави вважати їх апробацію достатньою.

**Дотримання принципів академічної доброчесності.** Дисертаційна робота Хоменка П.П. є самостійно виконаним науковим дослідженням кваліфікаційного рівня. Усі наукові положення, теоретичні узагальнення, методичні підходи, висновки та практичні рекомендації, що представлені у роботі та виносяться на захист, отримані автором особисто в процесі проведення дослідження.

Аналіз змісту дисертації засвідчує належний рівень наукової культури автора, коректне використання наукових джерел і наявність відповідних посилань при цитуванні літератури та використанні статистичних даних. Ознак недоброчесного запозичення, спотворення результатів або порушення норм наукової етики не виявлено.

Отже можна зробити висновок, що дисертаційна робота відповідає принципам академічної доброчесності, зокрема не містить ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження.

**Дискусійні положення та зауваження до дисертації.** Загалом високо оцінюючи наукову новизну, теоретичну цінність та прикладну значущість результатів, отриманих Хоменком П.П. у процесі виконання дисертаційної роботи, водночас слід зазначити низку дискусійних положень, окремих недоліків та зауважень, наявних в структурі та змісті дослідження:

1. Запропоноване автором визначення професійного розвитку управлінського персоналу є змістовним і концептуально обґрунтованим, оскільки враховує сучасні вимоги повоєнної економіки та логіку економіки знань (п.1.2 дисертації). Водночас у роботі недостатньо конкретизовано перелік стратегічних, інноваційних та адаптаційних компетентностей, що ускладнює практичну операціоналізацію запропонованого підходу. Доцільним було б чіткіше ідентифікувати відповідні компетентності або запропонувати їх класифікацію, що підвищило б прикладну цінність і можливість використання результатів дослідження у практиці управління персоналом.

2. Автором в п.1.2 розглядаються сутнісно-змістовні характеристики розвитку управлінського персоналу, в т.ч. еволюція підходів до розвитку персоналу (табл. 1.3), а також складові професійного розвитку управлінського персоналу (рис. 1.4). При цьому доречно було б зазначити особливості методів саме професійного розвитку управлінського персоналу, сучасні підходи до них в умовах дистанційної роботи (гейміфіковані підходи) та цифровізації процесів управління персоналом та поглибити дослідження з використанням

в різних наукових джерелах, в т.ч. закордонних.

3. В п.2.1 наведено результати ґрунтового аналізу макроекономічних умов професійного розвитку управлінського персоналу в Україні з використанням відкритих статистичних даних дослідження, що однак періоди дослідження різних показників різняться і переважно стосуються 2022-2023 років (динаміка середньої заробітної, чисельності працездатного, зайнятого та безробітного населення, змін рівня безробіття в Україні тощо). Практичну цінність даного дослідження було б доречно підвищити завдяки кореляції показників у вигляді економіко-математичної моделі та побудови графіків трендового аналізу на наступні роки дослідження.

4. Запропонована концепція організаційно-правового забезпечення безперервного професійного розвитку управлінського персоналу в п.2.2 дисертації є комплексною та логічно структурованою, зокрема завдяки багаторівневій архітектурі та чіткому розмежуванню ролей і відповідальності суб'єктів. Водночас питання міжінституційної координації між національними, регіональними та корпоративними рівнями, а також можливі інституційні та ресурсні обмеження її реалізації в умовах повоєнної економіки потребують більш детального опрацювання, що дозволило б підвищити практичну здійсненність запропонованого підходу.

5. Розроблений автором системний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу, що поєднує розрахунок інтегрального показника професійного розвитку з побудовою компетентнісної моделі управлінця (п.3.1 дисертації), є методично обґрунтованим і логічно структурованим. Водночас для підтвердження універсальності отриманих результатів доцільним є його подальша апробація на ширшій вибірці підприємств із різною галузевою спеціалізацією та рівнем розвитку, що дозволило б більш повно оцінити чутливість інтегрального показника до відмінностей у співвідношенні управлінської праці та інвестицій у розвиток персоналу.

Утім, перераховані зауваження й дискусійні положення не мають суттєвого впливу на загальну позитивну оцінку виконаного дослідження та не ставлять під сумнів значний внесок автора у вирішення визначеної науково-прикладної задачі.

**Загальний висновок до дисертаційної роботи та її відповідність установленим вимогам.** Дисертаційна робота Хоменка П.П. структурована відповідно до встановлених вимог і включає анотацію українською та англійською мовами, список опублікованих праць, зміст, вступ, три розділи,

висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації становить 228 сторінок, з яких основний текст викладено на 157 сторінках. Робота містить 34 таблиці, 21 рисунок, 7 додатків, а також список використаних джерел, що налічує 215 найменувань. Анотація коректно відображає зміст дисертаційного дослідження, включає інформацію щодо використаної методології, підходів до обґрунтування наукових положень та ключових результатів, при цьому не містить відомостей, відсутніх у основному тексті роботи. Дисертація виконана державною мовою з дотриманням вимог наукового стилю. Структура роботи є логічно впорядкованою та послідовною, що свідчить про системність викладення матеріалу і належний рівень опрацювання як теоретичних, так і прикладних аспектів дослідження. Сформульовані висновки узгоджуються з предметом і завданнями дослідження та відображають досягнуті результати.

За змістом, відповідності спеціальності, оформленням, актуальністю, ґрунтовністю вирішення наукових питань та практичним значенням одержаних результатів дисертація Хоменка П.П. на тему «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки» містить низку нових, актуальних, достовірних результатів, що свідчить про комплексність, систематичність та важливе значення для сфери економіки. Дисертація відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» та Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, а її автор, Хоменко Петро Петрович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

**Офіційний опонент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного  
університету



**Ірина МИКОЛАЙЧУК**

Підпис *Ірина Миколайчук* засвідчую  
Ідентифікаційний № 44670624  
Заступник начальника відділу кадрів  
*Н. Шевченко*