

ВІДГУК

офіційного опонента

професорки кафедри глобальної економіки, Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктора економічних наук,

професора **ВДОВЕНКО Наталії Михайлівни**

на дисертацію **ПОЛОЖЕНЦЕВА Дмитра Валентиновича**

на тему: «Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти» подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Актуальність теми дисертації, її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

У сучасних умовах освітніх трансформацій, цифровізації, глобальної конкуренції за таланти, та викликів, спричинених воєнним станом в Україні, система вищої освіти переживає період кардинальних змін. Заклади вищої освіти стають не лише центрами підготовки фахівців, але й ключовими інституціями інтелектуального, наукового та соціально-економічного розвитку країни. Їх ефективність значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу, здатністю науково-педагогічних працівників адаптуватися до нових умов, використовувати сучасні технології та впроваджувати інновації у навчальний процес. Проблематика інноваційного управління персоналом у ЗВО зумовлена низкою чинників. По-перше, кадрова система вищої освіти стикається з дефіцитом кваліфікованих науково-педагогічних працівників, що посилюється міграційними процесами, зміною поколінь викладачів, низькою мотивацією молодих спеціалістів залишатися в освітній сфері. По-друге, воєнні дії спричинили суттєве зростання психологічного навантаження, підвищили ризики професійного вигорання та зумовили потребу у впровадженні ефективних інструментів психологічної та управлінської підтримки персоналу. По-третє, цифрова трансформація освіти та інтенсивне впровадження інновацій – від дистанційного навчання до управлінських інформаційних систем – формують нові вимоги до компетентностей викладачів та керівного складу. Зростає значення цифрової грамотності, гнучкості, навичок роботи в інноваційному середовищі, здатності до постійного професійного розвитку. У цих умовах

традиційні форми HR-роботи в освіті виявляються малоефективними, а управління персоналом потребує переходу до сучасних, технологічних, аналітичних та адаптивних моделей. По-четверте, інтеграція України у європейський освітній простір, участь ЗВО у міжнародних рейтингах і глобальній конкуренції передбачає гармонізацію HR-практик із європейськими стандартами, розвиток прозорих систем оцінювання персоналу, стимулювання академічної доброчесності, підвищення якості наукової діяльності.

У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні та розробці інноваційних технологій управління персоналом ЗВО, які враховують специфіку освітньої галузі, поєднують економічні, організаційні, психологічні та цифрові аспекти, а також спрямовані на підвищення ефективності, мотивації, інноваційності та стійкості науково-педагогічного персоналу.

Таким чином, тема впровадження інноваційних технологій управління персоналом у закладах вищої освіти є вкрай актуальною, оскільки поєднує стратегічні завдання розвитку національної освіти, виклики сучасного соціально-економічного середовища, потреби цифрової трансформації та необхідність зміцнення кадрового потенціалу як ключового ресурсу сталого функціонування й конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

Наукова тема Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114722) в межах, якої дисертант розглядав актуальність дисертаційної роботи, підтверджує використання її результатів. У рамках даної НДР дисертант Положенцев Дмитро Валентинович провів комплексне дослідження, що дозволило удосконалити організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом, що ґрунтується на комплексі факторів, які визначають розвиток цифрових компетентностей, рівень управлінської підтримки, психологічного супроводу та мотивації до професійного саморозвитку НПП.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність

Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну

одержаних результатів, складають три цілісні блоки:

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти впровадження інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти» розкрито теоретичні та методологічні засади формування інноваційних технологій управління персоналом у ЗВО. Насамперед проаналізовано понятійно-категоріальний апарат (підрозділ 1.1), у якому детально визначено зміст базових термінів «HR-менеджмент», «інноваційні технології управління персоналом ЗВО», «емоційний інтелект», «організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО», що підтверджено в Анотації дисертації. Далі у підрозділі 1.2 проаналізовано передумови формування інноваційного вектору управління НПП, де автор систематизує чинники глобального розвитку, цифровізації освіти, зміни професійних компетенцій викладача, а також акцентує на викликах воєнного часу та зростанні ролі психологічної стійкості персоналу ЗВО. У підрозділі 1.3 викладено методологічні основи впровадження інноваційних технологій управління персоналом ЗВО, що включають економічні, адміністративно-організаційні, технологічні та правові методи управління персоналом, класифіковані автором у вигляді чотирьох груп методів. У висновках до розділу автор підкреслює, що інноваційні технології HRM доцільно розглядати з позиції системно-функціонального підходу, який передбачає інтеграцію цілей, інструментів, принципів і очікуваних результатів управління персоналом у ЗВО. Таким чином, перший розділ формує концептуальні та методологічні засади дослідження, демонструючи глибоке опрацювання теорії та адаптацію світових HR-трендів до специфіки українських закладів вищої освіти.

Другий розділ «Дослідження стану та перспектив розвитку інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти в умовах освітніх трансформацій» присвячений всебічному аналізу сучасного стану впровадження інноваційних HR-технологій у ЗВО України, а також оцінці їх ефективності. У підрозділі 2.1 автор здійснює детальну оцінку ефективності інноваційних HR-інструментів, визначає сутність таких інструментів, уточнює поняття «інструмент управління персоналом» та подає класифікацію сучасних

HR-технологій, що включають цифрові рішення, методики оцінювання, організаційні практики та технологічні інновації. У підрозділі 2.2 проведено аналітичний огляд сучасного стану та рейтингових позицій провідних ЗВО України й світу, який дає змогу виявити рівень конкурентоспроможності українських університетів, їх місце у глобальному освітньому просторі та ключові недоліки у сфері кадрового менеджменту. Аналіз базується на міжнародних рейтингах QS, THE та інших. У підрозділі 2.3 автор визначає перспективи розвитку HR-технологій в освіті, спираючись на експертний метод Delphi. Автор залучив до опитування ректорів, проректорів, керівників підрозділів, експертів НАЗЯВО та інших представників професійного середовища, що дозволило отримати релевантні висновки щодо рівня цифровізації ЗВО, готовності персоналу до впровадження KPI, а також ризиків низької цифрової культури. Таким чином, другий розділ поєднує статистичний аналіз, експертні оцінки та порівняльні дослідження, що дає змогу комплексно оцінити кадрову ситуацію в системі вищої освіти та виявити ключові вектори подальшого розвитку HR-технологій у ЗВО України.

Третій розділ «Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом закладів вищої освіти через використання інноваційних технологій» має прикладний характер і спрямований на розробку інструментарію формування ефективної HR-системи в ЗВО. У підрозділі 3.1 подано методику формування інноваційного капіталу науково-педагогічного працівника, що враховує професійні та особистісні характеристики, рівень інноваційності, здатність до змін, наукову активність та розвиток компетентностей. У підрозділі 3.2 автор розробив Logit-модель управління науково-педагогічним персоналом, побудовану на показниках професійної активності, участі в освітніх програмах, продуктивності та інших параметрах кадрового потенціалу. Модель дозволяє прогнозувати поведінкові та професійні характеристики персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У підрозділі 3.3 створено організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО, який інтегрує інноваційні HR-технології, економічні методи, систему

внутрішнього моніторингу, критерії оцінювання результативності діяльності НПП та механізми підвищення ефективності роботи ЗВО. Автор також визначає умови ефективного функціонування механізму й інструменти його практичної реалізації. У висновках до розділу підкреслюється, що впровадження запропонованого механізму забезпечує зростання мотивації, професійного розвитку та ефективності роботи науково-педагогічного персоналу, а також сприяє підвищенню результативності діяльності ЗВО.

Характеризуючи в цілому новизну результатів наукових положень дисертаційної роботи, слід зазначити, що беззаперечна оригінальність дисертаційного дослідження полягає в обраній його проблематиці та необхідності застосування ефективного управління персоналом сучасних ЗВО. Викладений матеріал результатів дослідження характеризується системністю, глибоким теоретичним підґрунтям і практичною спрямованістю на підвищення ефективності кадрового управління в закладах вищої освіти України.

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

Погоджуючись із сформульованими в дисертації конкретними положеннями, які визначають наукову новизну отриманих результатів, особливий акцент варто зробити на окремих з них, що є найбільш важливими.

У роботі автор удосконалив:

- організаційно-економічний механізм управління науково-педагогічним персоналом на основі критеріїв оцінки якості освітніх трансформацій, впровадження інноваційних персонал-технологій, що має забезпечити ефективне використання людського потенціалу ЗВО;

- уточнено визначення таких ключових понять: «HR-менеджмент», яке трактується як наукова галузь, її частина, яка використовує наукові підходи для дослідження теорії і практики управління персоналом; «інноваційні технології управління персоналом ЗВО», як новостворені або вдосконалені знання, уміння та способи впливу на освітні кадри, що істотно поліпшують процес управління персоналом в сфері освіти; «емоційний інтелект», який для

освітнього персоналу означає здатність усвідомлювати, керувати й висловлювати емоції у професійній освітній, виховній або адміністративній діяльності і є сьогодні критичним чинником якості освітнього процесу; «організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО», як послідовний процес упровадження взаємопов'язаних складових, спрямованих на підвищення ефективності кадрового потенціалу закладу вищої освіти та забезпечення його конкурентоспроможності в освітньому середовищі.

- алгоритмічну схему побудови Logit-моделі управління кадровим потенціалом НПП в ЗВО, яка передбачає виконання 3 етапів: визначення необхідності управлінських змін та формулювання дослідницької гіпотези; формалізацію Logit-моделі; інтерпретацію результатів моделювання та формування рекомендацій, що дозволяє кількісно оцінити вплив управлінських, цифрових, психологічних і мотиваційних факторів на результативність діяльності викладачів;

- спеціалізовану методику оцінювання людського капіталу науково-педагогічних працівників, яка враховує специфіку їх професійної діяльності, гармонійне поєднання професійних і особистісних якостей, а також акцентує увагу на інноваційних складових;

- методичний інструментарій управління персоналом ЗВО, який включає чотири групи методів: економічні, адміністративно-організаційні, технологічні і правові. Зокрема вдосконалено такі економічні методи: формулу розрахунку диференціації заробітної плати НПП (із урахуванням навчального навантаження, наукових публікацій, участі в грантах та рівня підготовки), формулу обліку доходності освітньої програми (на основі економіко-математичного моделювання, факторного аналізу і системного підходу) та формулу преміювання викладачів за доходність ОП (з урахуванням їхньої частки участі), а також удосконалено методику аналізу інноваційних HR-інструментів.

Набули подальшого розвитку:

- інноваційна концепція управління розвитком і забезпеченням персоналу ЗВО, яка поєднує сучасні цифрові інструменти, аналітичні методи й гуманістичний підхід. Така концепція розглядається як система теоретико-

методологічних засад і практичних рішень, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу ЗВО;

- застосування положень парадигми поведінкової економіки – методичної основи для наукового осмислення раціональних і ірраціональних, продуктивних і непродуктивних форм організаційної поведінки суб'єктів освітньої діяльності, яка потребує розуміння закономірностей прийняття управлінських рішень, мотиваційних детермінантів діяльності науково-педагогічного персоналу та особливостей впливу інноваційних технологій на підвищення ефективності управління персоналом;

- модель взаємодії елементів системи вищої освіти України, що відображає ключові суб'єкти та механізми їхньої взаємодії з метою підвищення ефективності управління персоналом та реалізації освітніх трансформацій;

- систематизовано узагальнення нормативних вимог до оцінювання діяльності ЗВО та запропонована класифікація інноваційних HRM-інструментів у системі вищої освіти, та результати прогнозування можливого розвитку та впровадження інноваційних HR-технологій у ЗВО в контексті освітніх трансформацій (оптимістичний, реалістичний і песимістичний сценарії), що засвідчують залежність успіху цифрової трансформації HRM від інституційної підтримки, готовності керівництва та цифрової культури персоналу;

- розроблена методика оцінювання рівня цифровізації HRM-систем у закладах вищої освіти та пов'язані кількісні показники ефективності HR-інструментів.

Результати дисертаційного дослідження повністю відображені у наукових публікаціях: 15 наукових працях, з яких: 1 стаття в наукометричній базі Scopus; 3 статті у наукових фахових виданнях України, 2 розділи в колективних монографіях; 1 розділ в мультидисциплінарному навчальному посібнику; 8 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 22,4 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 7,2 друк. арк.

Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження

Достовірність наукових положень, сформульованих автором у дисертації, підтверджується їх впровадженням у практичну діяльність підприємств:

- Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (довідка від 22.09.2025 р. № 131); - ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (довідка від 23.09.2025 р. № 287/25); - Приватний післядипломний заклад освіти «Інститут професійних трансформацій» (довідка від 22.09.2025 р. № 24/25). Отримані в процесі дослідження теоретичні і практичні результати мають цінність у зв'язку із тим, що викладені в роботі положення представлені у форматі методичних розробок і практичних рекомендацій, які є придатними для розвитку системи управління персоналом ЗВО.

З огляду на зазначене, дисертація має вагоме значення для подальшого розвитку теорії та практики інноваційних технологій управління персоналом закладів вищої освіти, сприяючи підвищенню ефективності кадрової політики та зміцненню потенціалу системи вищої освіти України.

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації

Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Положенцева Д.В. засвідчив їхню повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкта, предмета, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст стислої анотації розкриває інформацію про методику дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації. Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в дисертації. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог чинного законодавства України.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Положенцева Д. В. за рівнем наукової новизни, змістом, логікою викладення матеріалу, проведеними узагальненнями, висновками та пропозиціями є завершеним науковим дослідженням та відповідає спеціальності 051 Економіка. Робота написана державною (офіційною) мовою із дотриманням наукового стилю та використанням у дослідженні спеціальної термінології. За своєю структурою та оформленням дисертація відповідає вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 № 40. Виклад матеріалу загалом подається обґрунтовано, розділи дисертації логічно пов'язані між собою,

висновки і пропозиції впливають зі змісту дисертації та отриманих здобувачем результатів. Авторські методичні положення і наукові розробки, пропозиції та рекомендації, наведені в роботі, деталізовані дисертантом і переважно доведені ним до можливості практичного застосування.

Таким чином, тема дослідження, його мета, предмет і об'єкт, перелік поставлених та вирішених завдань, положення наукової новизни, запропоновані автором загальні висновки, обсяг друкованих праць за темою дослідження відповідають чинним нормативним вимогам щодо наукових робіт такого рівня.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи отримані Положенцевим Дмитром Валентиновичем результати виконаного дослідження, підкреслюючи їх наукову та практичну цінність, водночас слід вказати на такі недоліки та зауваження:

1. У підрозділі 1.2 автор розглядає передумови формування інноваційного вектору управління НПП, зосереджуючись на глобальних тенденціях – цифровізації, Індустрії 4.0, поведінковій економіці, зростанні ролі емоційного інтелекту. Разом з тим, було б доцільно ширше розкрити специфічні ризики саме для освітньої сфери, такі як: кадрові втрати у воєнний час, ризики втрати академічних традицій, проблеми цифрової нерівності між регіонами. Урахування цих чинників дозволило б зробити передумови інноваційного вектору більш релевантними до реалій функціонування ЗВО в Україні.

2. У другому розділі автор аналізує міжнародні рейтинги та позиції українських університетів, але цей огляд здебільшого має загальнонаціональний характер. Доцільним було б включити регіональний аналіз розвитку ЗВО, зокрема: диспропорції між центральними та периферійними університетами, різницю в ресурсному забезпеченні, регіональний вплив воєнного стану на кадровий потенціал ЗВО, нерівномірну доступність інноваційних HR-технологій. Це дозволило б краще продемонструвати, як зовнішнє середовище впливає на кадрову політику університетів різних областей.

3. У підрозділі 3.3 автор пропонує організаційно-економічний механізм управління персоналом ЗВО, що побудований як послідовна, чітко структурована

система. Однак у сучасних умовах такий механізм виглядає дещо детермінованим. Доцільно було б передбачити елементи адаптивного або антикризового управління, сценарні моделі, блоки реагування на форс-мажорні ситуації, механізми резервування кадрів. Це підвищило б практичну цінність запропонованої моделі.

4. Частина запропонованих автором HR-інструментів (цифрові методики, Logit-моделі, комплексні системи оцінювання) у третьому розділі потенційно є занадто складними або ресурсомісткими для невеликих або регіональних ЗВО, які працюють в умовах кадрової нестачі, обмеженого бюджету чи відсутності IT-фахівців. Доцільно було б виділити адаптовані версії моделі для малих ЗВО, приватних закладів з обмеженими ресурсами, які лише частково застосовують HR-технології. Це зробило б інструментарій універсальнішим і доступнішим.

5. У деяких фрагментах дисертації простежуються технічні повтори URL-адрес та нерівномірність оформлення джерел.

Вказані дискусійні положення та побажання відображають власну наукову позицію офіційного опонента і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

Загальний висновок та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Положенцева Дмитра Валентиновича на тему: «Інноваційні технології управління персоналом сучасних закладів вищої освіти» є самостійним, завершеним науковим дослідженням.

Актуальність обраної автором теми дослідження, обґрунтованість наукових положень та висновків і запропонованих рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про наукову самостійність автора, високий рівень підготовленості дослідження.

Одержані автором результати забезпечують розв'язання актуального наукового завдання в галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», яке полягає у визначенні й обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з впровадження інноваційних технологій управління персоналом сучасних закладів вищої освіти.

Зважаючи на актуальність вирішених в дисертації завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних сучасних методів наукових досліджень та підтвердженої практичної значимості стверджуємо, що дисертація відповідає галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 283 від 03.04.2019 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), а її автор – Положенцев Дмитро Валентинович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
Заслужений працівник сільського господарства України,
завідувач кафедри глобальної економіки,
Національного університету біоресурсів
і природокористування України



Наталія ВДОВЕНКО

