

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук,
доцента **ЧЕРЧАТОЇ АНЖЕЛИ ОЛЕКСІЇВНИ**

на дисертаційну Махінька Іллі Володимировича
на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу
підприємства на основі цифрової конвергенції», поданої на здобуття
ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування

Актуальність обраної теми дослідження

Суттєве поширення цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів, використання штучного інтелекту, HR-аналітики та електронних платформ управління персоналом потребує переосмислення традиційних підходів до кадрового менеджменту. За таких умов цифрова конвергенція стає важливим чинником інтеграції сучасних інформаційних технологій із системою управління персоналом, що дозволяє забезпечити прозорість кадрових процесів, підвищити якість комунікації, ефективність мотивації працівників та швидкість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена сучасними тенденціями цифрової трансформації економіки та необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах швидких технологічних змін. У сучасному бізнес-середовищі саме персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, а результативність його діяльності значною мірою залежить від рівня організації системи менеджменту, здатної оперативно реагувати на виклики цифрової економіки.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, розвитку дистанційних форм зайнятості та необхідності забезпечення кадрової стійкості підприємств. У багатьох вітчизняних організаціях процеси цифровізації HR-систем мають фрагментарний характер, що ускладнює формування ефективної системи управління персоналом та стримує інноваційний розвиток підприємств.

Водночас існуючі наукові підходи до вдосконалення системи менеджменту персоналу не повною мірою враховують можливості цифрової конвергенції, інтеграції цифрових платформ, інструментів автоматизації та аналітичних систем у практику управління людськими ресурсами. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розроблення сучасних механізмів і моделей удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Таким чином, дисертаційне дослідження Махінька Іллі Володимировича є своєчасним, має вагоме теоретичне та практичне значення, а його результати можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення їх адаптивності до цифрових змін та формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Принято до спеціалізованого ради рнх
Т.М.
06.06.2024

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами
Дисертаційна робота Махінька Іллі Володимировича виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії людського розвитку України (затверджена Указом Президента України №225/2021), Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (Постанова кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695), Цілях сталого розвитку України до 2030 року (Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019) та Плані Ukraine Facility 2024-2027 (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р).

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень,
висновків і рекомендацій**

Наукові положення, висновки та рекомендації в дисертації Махінька І.В. «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» відзначаються високим ступенем обґрунтованості.

Аспірант для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених в дисертаційній роботі завдань використав наступні методи: *аналогії та екстраполяції* – для розроблення пропозицій щодо запровадження комплексного підходу до цифровізації в залізничній галузі; *абстрактно-логічний* – для удосконалення постулатів стратегії управління розвитком персоналу з урахуванням умов воєнного стану; *порівняльний аналіз і графічний метод* – для дослідження теоретичних засад розвитку системи менеджменту персоналу та сучасних підходів до цифровізації управління персоналом; *систематизація і класифікація* – для структуризації системи менеджменту персоналу; *системний підхід* – для аналізу структури та функціонування системи менеджменту персоналу підприємства; *метод економічного аналізу* – для оцінювання ефективності використання людського потенціалу; *моделювання* – для формування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу; *структурно-функціональний* – для побудови механізму управління розвитком персоналу підприємств; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для кількісного оцінювання стратегій антикризового управління підприємств залізничного транспорту.

Автор ретельно перевіряє гіпотези та підтверджує їх емпіричними даними, що робить положення дисертації практично вивіреними. Висновки роботи логічно впливають із поставлених завдань та результатів аналізу.

Основна увага здобувача наукового ступеню приділена удосконаленню стратегії управління розвитком персоналом з урахуванням вимог воєнного стану, побудові сучасної компетентнісної структури системи менеджменту персоналу підприємства, механізму адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства, підходу до вимірювання цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та побудові потужної моделі цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства.

В дисертаційній роботі наведено результати апробації запропонованих розробок автора на прикладі програм менеджменту персоналу ТОВ НВП «АТТРАНС», ТОВ «Завод «Трансмаш» та в навчальному процесі Українського

державного університету науки і технологій, що однозначно підтверджує їхню прикладну цінність і можливість впровадження й на інших підприємствах та в навчальних закладах освіти.

Автор використав достатню кількість наукових джерел вітчизняних та іноземних науковців. Результати дисертаційного дослідження апробовано на науково-практичних конференціях та належним чином відображено у фахових публікаціях Махінька І.В.

Отже, наукові положення та висновки дисертації здобувача Махінька І.В. є достатньо обґрунтованими, рекомендації – достовірними і такими, що можуть бути використані у практиці сучасних підприємств в умовах стрімкої цифровізації для ефективного менеджменту персоналом.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертаційна робота Махінька І.В. відзначається вагомим рівнем наукової новизни, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних підходів до вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації. Отримані результати мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами шляхом використання інструментів цифрової конвергенції.

Наукові положення, висновки та рекомендації, представлені у дисертації, є результатом самостійного наукового пошуку автора, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та містять елементи наукової новизни. Серед найбільш вагомих результатів дослідження доцільно виокремити такі:

вперше:

- розроблено багатofакторну кількісну модель, у межах якої рівень цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу розглядається як чинник, що впливає на скориговану тривалість фаз життєвого циклу підприємства з урахуванням фазової чутливості та обмежень організаційного середовища та яка задає аналітичну основу для оцінювання того, як цифрові HR-рішення модифікують траєкторію проходження фаз життєвого циклу (с. 141-146).

удосконалено:

- стратегію управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану допоможе уникнути підприємству збоїв в роботі та сприятиме швидкому реагуванню менеджерів з персоналу на зміни в складі персоналу внаслідок об'єктивних під час війни факторів – від мобілізації до еміграції, та на відміну від існуючих, передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів та побудову безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища (с. 54-74);

- компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства – запропоновано створення кадрової бази «Персонал плюс» може стати ефективним елементом системи управління персоналом, адже забезпечує глибший та багатогранний аналіз кадрового потенціалу, дозволяє своєчасно виявляти приховані компетенції, таланти й ризики серед працівників, формує

основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, переміщення чи залучення персоналу. На відміну від існуючих кадрових баз, вона дозволить підприємству діяти на випередження, зменшувати кадрові ризики, швидко реагувати на виклики (зокрема в умовах воєнного стану), забезпечувати гнучке резервування кадрів і якомога ефективніше управляти людськими ресурсами на основі повної, структурованої та динамічно оновлюваної інформації з урахуванням усіх доступних видів ресурсів (с.51-53);

- удосконалено механізм адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства шляхом запровадження скороченого циклу зворотного зв'язку, поєднання навчальних модулів із показниками операційної результативності та використання багатоканального оцінювання керівників, що забезпечує керованість і вимірюваність результатів розвитку в умовах масштабування (с. 130-136, с. 153-155);

- підхід до вимірювання цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу шляхом запровадження комплексного індексу D як зваженої композиції керованих параметрів із декомпозицією цифрової складової на сукупність індикаторів (d_1-d_7), що підвищує керованість, порівнюваність і відтворюваність оцінювання рівня цифрової інтеграції (с. 142-149, 162-164);

- фазову диференціацію управлінських завдань розвитку персоналу через систематизацію відповідності «фаза життєвого циклу-ключові ознаки-пріоритетні завдання та інструменти розвитку управлінців», що забезпечує прикладну придатність фазового підходу для проєктування програм розвитку та узгодження їх змісту із потребами підприємства на різних етапах (с. 130-136);

- економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу шляхом включення показника $ROI_{навч}$ до методичного апарату оцінювання результативності заходів розвитку, що дозволяє пов'язувати кадрові рішення з економічними критеріями ефективності та підвищувати аргументованість управлінських рішень щодо цифрових HR-інструментів (с.150-152, 177-179);

набуло подальшого розвитку:

- комплексна модель управління персоналом, яка на відміну від існуючих об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для покращення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників (с. 108-109);

- комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом: грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод, а також враховує теорію поколінь, що дає можливість персоналізованого підходу до управління персоналом (с. 109-124);

- методичні підходи до операціоналізації індексу D завдяки опису процедур анкетування, нормування показників за шкалою Лайкерта та розрахунку інтегрального значення, а також використання отриманих значень для оцінювання впливу цифрової інтеграції на параметри фазової динаміки в межах апробаційного дослідження (с.146-149, 201-203);

- інструментарій урахування турбулентності та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри (обмеження ресурсів, опір змінам, ризики безперервності та інші фактори), які зменшують або модифікують ефект цифрової інтеграції та підвищують реалістичність прикладного моделювання (с. 143-145, 148-149);

- концепція адаптивної (циклічної) архітектури цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу завдяки посиленню ролі механізмів зворотного зв'язку та цифрової аналітики як основи для безперервного коригування програм розвитку відповідно до змін фази життєвого циклу та зовнішніх впливів (с. 127-130, 160-165, 168-177).

Отже, дисертаційне дослідження І.В. Махінька характеризується комплексністю та послідовністю у розв'язанні актуальних проблем розвитку системи менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової конвергенції. Отримані автором результати мають як самостійну наукову значущість, так і формують цілісне теоретико-методичне підґрунтя, що інтегрує сучасні підходи стратегічного управління, цифрові технології та інструменти управління людськими ресурсами в діяльність підприємств.

Сформульовані у роботі положення, висновки та рекомендації є належним чином аргументованими, логічно обґрунтованими та відзначаються практичною спрямованістю. Їх використання може сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємств, удосконаленню кадрової політики та забезпеченню адаптації систем менеджменту персоналу до сучасних викликів цифрової економіки як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретичне значення результатів дисертаційного дослідження Махінька І.В. полягає у розвитку науково-методичних засад удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. У роботі сформовано комплекс теоретичних положень, моделей і методичних підходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на основі використання інструментів цифрової конвергенції. Запропоновані автором підходи орієнтовані на підвищення результативності управлінських процесів, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, посилення кадрової стійкості та мінімізацію ризиків в умовах сучасних економічних трансформацій.

Важливе значення мають розроблені автором науково-методичні рекомендації щодо інтеграції цифрових технологій у систему менеджменту персоналу, що сприяють удосконаленню стратегічного управління підприємством та підвищенню ефективності кадрової політики із застосуванням сучасного цифрового інструментарію.

Практична значущість результатів дисертації підтверджується їх апробацією та впровадженням у діяльність підприємств і закладів вищої освіти. Зокрема, основні положення адаптивної моделі розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу впроваджено у діяльність ТОВ НВП

«АТТРАНС» (Акт №41 від 25.12.2025 р.). Розроблені автором стратегія управління розвитком персоналу з урахуванням умов воєнного стану та кадрова база «Персонал плюс» використовуються у практичній діяльності ТОВ «Завод «Трансмаш» (Акт №307 від 26.12.2025 р.).

Крім того, теоретичні та прикладні результати дослідження застосовуються в освітньому процесі Українського державного університету науки і технологій під час викладання дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент» та «Діджитал менеджмент» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 15.12.2025 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Махінько І.В. опублікував за тематикою представленого дисертаційного дослідження 13 наукових праць, з них 5 статей у наукових фахових виданнях України та 8 тез наукових доповідей на конференціях. Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. Це відповідає критеріям атестаційної колегії МОН України та підтверджує, що дисертант забезпечив належний рівень наукової комунікації, що дозволяє розглядати отримані результати як визнані науковою спільнотою.

Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі.

У публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності. Оприлюднення наукових результатів здійснено з дотриманням вимог 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. Це підтверджує достатність публікацій.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота аспіранта Махінька І.В. складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 249 сторінку, у т. ч. основний текст займає 190 сторінок. В дисертації є 18 рисунків, 22 таблиці та 5 додатків. Список використаних джерел складає 219 одиниць. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи.

За змістом дисертаційна робота здобувача Махінька І.В. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Махінька Іллі Володимировича характеризується логічністю викладення, виконана державною мовою. Наукова новизна, висновки,

пропозиції і рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Попри належний рівень наукової обґрунтованості та ґрунтовність проведеного дослідження у дисертаційній роботі І.В. Махінька «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції», окремі її положення є дискусійними та потребують додаткового уточнення, конкретизації або подальшого розвитку:

1. Представлену на рисунку 1.2 Стратегію управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану доцільно було б доповнити системою кількісних показників оцінювання її ефективності, що дозволило б об'єктивно визначати результативність впроваджених заходів та здійснювати своєчасне коригування управлінських рішень.

2. На с. 112 у табл. 2.5 подано особливості поколінь працівників, однак застосування теорії поколінь може призводити до надмірної типізації персоналу. Доцільно було б додатково врахувати посаду, досвід, освіту, рівень цифрових навичок і мотивацію конкретного працівника.

3. На с. 142 у формулі 3.1.2 запропоновано індекс цифрової інтеграції (D), однак процедура визначення вагових коефіцієнтів потребує більш детального пояснення. Доцільно було б чітко зазначити, чи ваги визначаються експертно, статистично або на основі нормативного підходу.

4. На с. 193-195 у табл. 3.5 та формулі повної вартості володіння наведено структуру витрат на цифровізацію менеджменту персоналу, однак відсутній приклад розрахунку на умовних або фактичних даних підприємства. Доцільно було б показати практичне застосування цієї моделі.

Разом з тим хочемо підкреслити, що висловлені зауваження не є критичними та суттєво не впливають на теоретичну та практичну цінність результатів дисертаційної роботи, і частково можуть бути враховані аспірантом у його подальших дослідженнях. Таким чином, ці зауваження не знижують наукову значущість отриманих результатів і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

Академічна доброчесність

Порушень академічної доброчесності у дисертації Махінька І.В. не виявлено, це підтверджено відповідною перевіркою програмними засобами Українського державного університету науки і технологій, про що є Акт.

Загальний висновок

Проведений аналіз дисертаційної роботи Махінька Іллі Володимировича на тему «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на

основі цифрової конвергенції», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», дозволяє дійти висновку, що за своїм змістом, рівнем наукової розробленості та практичною спрямованістю вона є цілісним і завершеним науковим дослідженням. У роботі отримано нові науково обґрунтовані результати, що стосуються розвитку теоретичних засад та вдосконалення методичних підходів до системи менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової конвергенції.

Результати дослідження пройшли належну апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня та відображені у наукових публікаціях здобувача. Порушень принципів академічної доброчесності в роботі не виявлено. Структура та зміст дисертації логічно побудовані та повністю розкривають заявлену тему дослідження, відповідаючи вимогам обраної спеціальності.

Загалом дисертація є завершеною науковою працею високого рівня, сукупність теоретичних і прикладних результатів якої вирішує важливе наукове завдання: удосконалення системи менеджменту персоналу, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств. Це має суттєве значення для підвищення їх конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

За актуальністю, науковою новизною та практичною значущістю дисертаційна робота повною мірою відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема пунктам 6-9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року.

Таким чином, дисертаційна робота Махінька Іллі Володимировича за актуальністю, теоретичною новизною, практичною цінністю й відповідністю спеціальності та вимогам чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії» повністю відповідає встановленим критеріям. Автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

РЕЦЕНЗЕНТ:

Кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки, менеджменту
та підприємництва Українського державного
університету науки і технологій

Анжела ЧЕРЧАТА

*Засвідчується
Учеші секретар*



Анжела Черчата