

РЕЦЕНЗІЯ

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

Актуальність обраної теми дослідження

Дисертаційна робота Махінька Іллі Володимировича присвячена проблематиці, яка сьогодні має виразне теоретичне й прикладне значення для розвитку промислових галузей України. Цифрова конвергенція змінює не лише технічні інструменти HR-менеджменту, а й самі підходи до роботи з людським капіталом: від епізодичного адміністрування кадрових процедур до постійного аналітичного супроводу рішень щодо розвитку, мотивації, оцінювання та утримання персоналу.

Особливої ваги тема набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з кадровими втратами, мобілізаційними процесами, міграцією працівників, порушенням виробничих і логістичних зв'язків, психологічним навантаженням на трудові колективи та нестачею фінансових ресурсів. За таких обставин система менеджменту персоналу має виконувати не тільки адміністративну, а й стабілізаційну, безпекову та стратегічну функції.

Актуальність дослідження посилюється тим, що автор розглядає цифровізацію управління персоналом не ізольовано, а у зв'язку з розвитком управлінського персоналу, фазами життєвого циклу підприємства, компетентнісними розривами, результативністю навчання та економічним обґрунтуванням HR-рішень. Таке бачення відповідає потребам підприємств, яким необхідно швидко адаптувати кадрову політику до кризових впливів і одночасно забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

У роботі обґрунтовано використання цифрових технологій, аналітичних інструментів, кадрових баз, механізмів зворотного зв'язку та показників результативності для підвищення керованості процесів розвитку персоналу. Практична спрямованість дослідження є очевидною, оскільки запропоновані положення можуть бути використані підприємствами для побудови більш гнучкої, прозорої й вимірюваної системи управління людськими ресурсами.

Отже, обрана тема є своєчасною, науково обґрунтованою та суспільно значущою. Вона безпосередньо пов'язана з потребою модернізації кадрового менеджменту в умовах цифрової трансформації, нестабільності ринку праці та необхідності збереження людського потенціалу підприємств.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Тематика дисертації узгоджується з ключовими стратегічними документами, які визначають напрями людського розвитку, цифровізації,

*Принято до спеціалізації вкаси
 на з 7.6.21
 махінька Ілля Володимирович
 05.06.2021*

регіонального зростання та відновлення України. Роботу виконано з урахуванням положень Стратегії людського розвитку України, затвердженої Указом Президента України № 225/2021, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695, Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019, а також Плану Ukraine Facility 2024-2027, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки та рекомендації Махінька І.В. мають належний рівень аргументації. Мета роботи сформульована чітко й відповідає її предметному полю - удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

Дослідження побудовано послідовно, від уточнення теоретико-методологічних засад розвитку людського капіталу та аналізу інструментів управління персоналом до формування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу й оцінювання її економічної та соціальної результативності. Обраний підхід дозволяє не розпорошувати дослідження, а концентрувати його навколо центральної проблеми - підвищення керованості й результативності HR-системи в цифровому середовищі.

Методичний апарат роботи є достатнім для вирішення поставлених завдань. Автор використовує порівняльний аналіз, графічний метод, систематизацію, класифікацію, системний, абстрактно-логічний, структурно-функціональний, розрахунково-аналітичний та економічний аналіз, елементи моделювання, аналогії й екстраполяції. Сукупність цих методів забезпечила можливість поєднати теоретичне узагальнення з прикладними розрахунками та управлінськими рекомендаціями.

Достовірність одержаних результатів підтримується використанням широкої інформаційної бази, що включає нормативно-правові джерела, наукові праці українських і зарубіжних авторів, матеріали щодо цифровізації управління персоналом, а також результати власних розробок здобувача. Висновки дисертації логічно випливають із проведеного аналізу і не суперечать поставленим завданням.

Позитивної оцінки заслуговує те, що автор не обмежився описом цифрових HR-інструментів, а запропонував систему кількісного та якісного оцінювання, у якій цифрова інтеграція пов'язується з компетентнісними розривами, фазами життєвого циклу підприємства, результативністю розвитку управлінців і економічною віддачею від навчання. Це посилює прикладну придатність дисертаційних положень.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади розвитку

людського капіталу підприємства. Здобувач розглянув ключові поняття системи управління персоналом, компетентнісну структуру кадрового менеджменту та особливості формування стратегії розвитку персоналу з урахуванням вимог воєнного стану. Особливу увагу приділено необхідності поєднання професійного навчання, психологічної підтримки, безпеки персоналу, безбар'єрності й гендерної рівності.

У другому розділі проаналізовано цифрову конвергенцію як чинник трансформації системи менеджменту персоналу. Автор охарактеризував сучасні підходи до мотивації та розвитку людського потенціалу, систематизував цифрові технології та аналітичні інструменти HR-менеджменту, а також обґрунтував інноваційні підходи до підвищення результативності використання людського потенціалу.

Третій розділ має найбільшу прикладну спрямованість, оскільки в ньому сформовано модель цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства, запропоновано організаційно-економічний механізм її функціонування та наведено економічне й соціальне обґрунтування ефективності впровадження цифрових технологій у систему менеджменту персоналу.

Таким чином, дисертаційна робота є методично цілісною, а сформульовані автором положення достатньо обґрунтовані для використання у подальших наукових дослідженнях і в управлінській практиці підприємств.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Отримані результати мають авторський характер і становлять цілісну сукупність положень, спрямованих на підвищення керованості процесів розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та кризової нестабільності.

До найбільш вагомих наукових результатів дослідження належать такі положення.

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). Цінність запропонованої моделі полягає в тому, що дає змогу підприємствам більш обґрунтовано визначати доцільність впровадження цифрових HR-рішень залежно від етапу розвитку підприємства, його організаційних можливостей та рівня чутливості до змін.

удосконалено:

- стратегію управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану, що спрямована на запобігання збоям у роботі підприємства та забезпечення швидкого реагування менеджерів з персоналу на зміни у складі працівників, зумовлені об'єктивними факторами воєнного періоду — від мобілізації до еміграції; на відміну від існуючих підходів, вона передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів і формування безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища (с. 54-74). Дане положення має важливе прикладне значення, оскільки посилює здатність підприємства підтримувати кадрову стабільність, оперативно компенсувати втрати персоналу та формувати більш соціально відповідальну модель управління людськими ресурсами.
- компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства: запропоновано створення кадрової бази «Персонал плюс», що може стати ефективним елементом системи управління персоналом, адже забезпечує глибший та багатогранний аналіз кадрового потенціалу, дає змогу 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 дасть змогу 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). Запропонована база «Персонал плюс» є доречним інструментом посилення аналітичної складової HR-менеджменту. Її перевага полягає не лише в накопиченні інформації про працівників, а й у можливості використання цієї інформації для прогнозування кадрових потреб, формування резерву та індивідуалізації програм професійного розвитку.
- 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). На нашу думку, наукова значущість цього положення полягає в посиленні зв'язку між розвитком управлінського персоналу та фактичними результатами діяльності підприємства. Завдяки цьому навчання керівників розглядається не як формальний HR-захід, а як елемент управлінського механізму, результативність якого може бути оцінена та скоригована.
- 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). Запропонований індекс D є важливим методичним інструментом, оскільки

дозволяє формалізувати оцінювання цифрової інтеграції HR-системи. Його використання може бути корисним для порівняння різних підприємств, відстеження динаміки цифровізації та визначення слабких місць у системі розвитку управлінського персоналу.

- 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 проектування програм розвитку та узгодження їх змісту з потребами підприємства на різних етапах (с. 130-136). Важливість цього положення полягає в тому, що автор пов'язує зміст програм розвитку управлінців із реальною стадією функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє уникати універсальних, але малоефективних програм навчання та формувати більш адресні управлінські рішення відповідно до поточних потреб організації.
- 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). Дане положення має суттєве практичне значення, оскільки забезпечує економічну аргументацію витрат на розвиток персоналу.

набули 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, а також використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників (с. 108-109). Перевагою запропонованої моделі є її комплексність, оскільки це робить її більш наближеною до сучасних умов функціонування підприємств, де ефективність управління людськими ресурсами залежить від поєднання матеріальної мотивації, цифрових інструментів і підтримки працівників.
- комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом, зокрема грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання, індивідуальні плани розвитку, кейс-метод, а також положення теорії поколінь, що дає можливість забезпечити персоналізований підхід до управління персоналом (с. 109-124). Науково-практична цінність цього підходу полягає в тому, що поєднання класичних і сучасних HR-інструментів дозволяє підприємству гнучкіше реагувати на різні потреби працівників, підвищувати їхню залученість і формувати більш ефективні програми мотивації та розвитку.
- методичні підходи до операціоналізації індексу D завдяки опису процедур анкетування, нормування показників за шкалою Лайкерта та розрахунку інтегрального значення, а також використанню отриманих значень для оцінювання впливу цифрової інтеграції на параметри фазової динаміки в межах апробаційного дослідження (с. 146-149, 201-203). На нашу думку, це

- підвищує прикладну придатність методики та створює передумови для її використання в реальних HR-аналітичних процедурах на підприємствах.
- інструментарій урахування турбулентності та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри, зокрема 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). Дане положення є особливо актуальним для підприємств, що працюють в умовах високої невизначеності. Урахування організаційних бар'єрів робить модель більш реалістичною, оскільки дозволяє оцінювати не лише потенційний ефект цифровізації, а й обмеження, які можуть перешкоджати його досягненню.
 - 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). Важливість зазначеного результату полягає в тому, що наявність постійного зворотного зв'язку та аналітичного супроводу дає змогу своєчасно оновлювати програми розвитку, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища та підтримувати відповідність кадрових рішень стратегічним цілям підприємства.

Зазначені результати формують взаємопов'язану систему наукових положень і поєднують стратегічний, компетентнісний, цифровий, економічний і соціальний виміри управління персоналом, що дозволяє оцінювати роботу не як набір окремих HR-рекомендацій, а як комплексне дослідження з чітко вираженою методичною логікою.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність дисертації полягає в поглибленні наукових уявлень про механізми трансформації системи менеджменту персоналу під впливом цифрової конвергенції. У роботі розширено підходи до управління розвитком персоналу, компетентнісного оцінювання, цифрової інтеграції HR-процесів і фазової адаптації програм розвитку управлінців. Важливо, що автор пов'язує цифровізацію не лише з автоматизацією, а й із підвищенням якості управлінських рішень, відтворюваності процедур та економічної обґрунтованості інвестицій у персонал.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих моделей, підходів і рекомендацій підприємствами для вдосконалення кадрової політики, побудови цифрово-орієнтованих систем розвитку управлінців, оцінювання компетентнісних розривів, планування навчальних програм і визначення результативності інвестицій у персонал.

Прикладна апробація результатів підтверджена їх використанням на підприємствах і в освітньому процесі. Зокрема, положення адаптивної моделі

системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу впроваджено в діяльність ТОВ НВП «АТТРАНС» (Акт № 41 від 25.12.2025 р.). Стратегію управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану та кадрову базу «Персонал плюс» запроваджено в діяльності ТОВ «Завод «Трансмаш» (Акт № 307 від 26.12.2025 р.). Теоретичні та практичні розробки також використовуються в Українському державному університеті науки і технологій під час викладання дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент», «Диджитал-менеджмент» (акт від 15.12.2025 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Основні положення дисертації належним чином представлені в наукових публікаціях здобувача. За темою дослідження опубліковано 13 наукових праць, зокрема 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, та 8 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Такий обсяг публікацій є достатнім для оприлюднення основних результатів дослідження.

Публікації відображають ключові напрями дисертаційної роботи: розвиток персоналу, цифровізацію HR-процесів, мотивацію працівників, формування кадрових баз, фазове управління розвитком управлінського персоналу та економічне обґрунтування впровадження удосконаленої системи розвитку персоналу. У працях, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача окреслений належним чином.

Апробація результатів здійснювалася на міжнародних науково-практичних конференціях, що свідчить про відкритість дискусії навколо отриманих результатів та їх представлення науковій спільноті. Оприлюднення результатів відповідає вимогам пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація має логічну й завершену структуру, що відповідає поставленій меті та завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 249 сторінок, з яких основний текст займає 190 сторінок. Матеріали роботи містять 18 рисунків, 22 таблиці та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 219 найменувань.

Зміст розділів узгоджується із заявленою темою, а структура дисертації дозволяє послідовно простежити шлях від теоретичного обґрунтування до формування прикладних рекомендацій.

За своїм змістом дисертаційна робота Махінька І.В. 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

Дисертаційна робота Махінька Іллі Володимировича виконана державною мовою, має науковий стиль викладення та характеризується логічною послідовністю. Наукова новизна, висновки й практичні рекомендації сформульовані достатньо чітко, а зміст роботи відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Оформлення дисертації відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Дисертаційна робота І.В. Махінька «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» справляє загалом позитивне враження та свідчить про ґрунтовне опрацювання автором теоретичних, методичних і прикладних аспектів досліджуваної проблематики. Разом із тим окремі положення роботи, на наш погляд, потребують додаткової конкретизації, поглиблення аргументації або уточнення способів практичного застосування запропонованих підходів.

1. В таблиці 1.3 дисертант наводить сучасні напрями та методи розвитку персоналу. На нашу думку, робота значно б виграла, якби автор додав очікувані результати (наприклад, зростання продуктивності, підвищення мотивації, покращення якості роботи) та інструменти реалізації (наприклад, онлайн-платформи, тренінгові програми, корпоративні LMS).
2. На с. 89 у рис. 2.2 представлено основні HR-процеси, однак окремі елементи, зокрема «планування та підбір персоналу» і «методи підбору персоналу», доцільно було б чіткіше розмежувати як процеси та інструменти їх реалізації.
3. На с. 100 у рис. 2.3 представлено цифрові технології управління персоналом, однак не показано, які саме HR-завдання вирішує кожна технологія. На нашу думку, доцільно було б додати фактори «технологія - HR-процес - очікуваний ефект - ризику впровадження».
4. На с. 205 у табл. 3.7 представлено матрицю узгодження рівня цифрової інтеграції та результативності цифровізації менеджменту персоналу. Водночас у таблиці використано градації «низький», «середній» і «високий» рівень D та $E_{ц}$, однак не наведено чітких кількісних меж для віднесення підприємства до відповідної групи. Доречніше було б конкретизувати порогові значення або порядок їх визначення.

Разом з тим зазначені зауваження мають переважно рекомендаційний характер і спрямовані на посилення окремих положень дисертаційного дослідження. Вони не ставлять під сумнів достовірність отриманих автором результатів, не зменшують їх теоретичної й прикладної вагомості та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Висловлені

пропозиції можуть бути враховані здобувачем під час подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації менеджменту персоналу.

Академічна доброчесність

Під час аналізу дисертаційної роботи Махінька І.В. не встановлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Використані в роботі ідеї, результати та положення інших авторів супроводжуються належними посиланнями. Отже, підстав для сумніву щодо дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності немає.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Махінька Іллі Володимировича на тему «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано науково обґрунтовані результати щодо розвитку теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Зміст дисертації відповідає заявленій темі, структура роботи є логічною, а сформульовані висновки узгоджуються з поставленими завданнями. Запропоновані автором положення мають наукову новизну, практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом у цифровому середовищі, зокрема в умовах воєнної нестабільності й кадрових ризиків.

Дисертація за актуальністю, теоретичною новизною, практичною цінністю, повнотою оприлюднення результатів і відповідністю спеціальності 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 р.

Отже автор, Махінько Ілля Володимирович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

РЕЦЕНЗЕНТ:

Доцент кафедри економіки та менеджменту
Українського державного університету
науки і технологій,
доктор економічних наук, доцент

Вячеслав ЗАДОЯ

Підпис засвідчую:
Вчений секретар ННІ "Дніпровський інститут
інфраструктури і транспорту"

А.А. Девід
МАС СЕМЕНКОВА

