

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора **ОВЧИНІКОВОЇ Вікторії 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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом. Особливого значення набуває розвиток управлінського персоналу як одного з ключових ресурсів забезпечення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим дослідження питань цифрової інтеграції систем розвитку управлінських кадрів є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Підвищення значущості обраної тематики обумовлено також складними соціально-економічними умовами функціонування українських підприємств у період воєнного стану. Значні кадрові втрати, вимушена міграція населення, мобілізаційні процеси, психологічне навантаження на працівників та нестабільність ринку праці вимагають від підприємств оперативного вдосконалення систем управління персоналом. За таких умов особливо важливими стають питання формування гнучких механізмів розвитку управлінського персоналу, здатних забезпечити стабільність діяльності організації та швидке реагування на кадрові виклики.

Водночас важливим напрямом сучасних наукових досліджень є врахування особливостей життєвого циклу підприємства при формуванні кадрової політики та систем розвитку персоналу. На різних етапах розвитку підприємства виникає потреба у різних управлінських компетенціях, підходах до навчання та методах оцінювання результативності працівників. Саме тому розроблення адаптивних механізмів розвитку управлінського персоналу відповідно до фаз життєвого циклу підприємства має вагоме практичне та наукове значення.

Актуальність роботи також визначається необхідністю використання сучасних цифрових HR-інструментів, які дозволяють не лише автоматизувати кадрові процеси, а й забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень. Важливим є впровадження методичних підходів до оцінювання рівня цифрової інтеграції систем розвитку персоналу, визначення ефективності інвестицій у навчання та обґрунтування доцільності використання цифрових технологій у сфері HR-менеджменту.

Отже, тема дисертаційного дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на вирішення важливих завдань удосконалення системи розвитку управлінського персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації та кризових викликів. Запропоновані автором підходи та рекомендації мають практичну цінність для підприємств різних сфер діяльності та можуть бути використані для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Принято до спеціальної ради PhD 13.06.2024
Голова
07.06.2024

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

Дисертація 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 Плану 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.

Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань аспірантом використано такі методи: порівняльний аналіз і графічний метод; систематизація і класифікація; системний підхід; абстрактно-логічний; моделювання; структурно-функціональний; аналогії та екстраполяції; експертний і розрахунково-аналітичний; метод економічного аналізу.

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

Значна увага приділена розробці багатofакторної кількісної моделі, 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

Наукові результати Махінька І.В. апробовано на науково-практичних конференціях та відображено у відповідних фахових публікаціях автора, що свідчить про їх відповідність сучасним науковим критеріям. Достовірність висновків підтверджується також широкою базою використаних джерел – як українських, так і зарубіжних, що забезпечує компаративний підхід та підсилює наукову переконливість.

Отже, наукові положення та висновки дисертації є достатньо обґрунтованими, рекомендації – достовірними і такими, що можуть бути використані у практиці сучасних підприємств для удосконалення системи менеджменту персоналу.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної та практичної значущості. Особливої уваги заслуговують такі положення:

- 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). Практична цінність запропонованої моделі полягає у тому, що підприємства отримують можливість прогнозувати ефективність управлінських рішень у сфері розвитку персоналу залежно від стадії свого життєвого циклу. Це сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та забезпечує своєчасне впровадження цифрових HR-рішень для підтримки стабільного розвитку підприємства;

- 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). Практичне значення даного удосконалення полягає у підвищенні стійкості підприємств в умовах кризових викликів та нестабільності. Запропонований підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності, своєчасно компенсувати кадрові втрати та формувати сучасне інклюзивне робоче середовище, що позитивно впливає на мотивацію персоналу і репутацію підприємства;

- 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). Практична значущість запропонованої кадрової бази полягає у можливості оперативного прийняття кадрових рішень на основі актуальної та структурованої інформації. Це сприяє формуванню кадрового резерву, зниженню ризику втрати ключових працівників та підвищує ефективність стратегічного управління персоналом;

- 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). Практична цінність цього механізму полягає у підвищенні ефективності навчання управлінського персоналу та можливості швидкого коригування програм розвитку відповідно до потреб підприємства. Це забезпечує покращення якості управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації;

- 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). Практичне значення даного підходу полягає у можливості підприємств об'єктивно оцінювати рівень цифровізації HR-процесів та визначати напрями їх удосконалення. Це дозволяє підвищити ефективність цифрових трансформацій і забезпечити контроль результативності впроваджених HR-технологій;

- 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). Практична цінність полягає у тому, що підприємства можуть формувати більш адресні та ефективні програми розвитку управлінського персоналу залежно від етапу свого розвитку. Це сприяє оптимізації витрат на навчання та підвищує результативність кадрової політики;

- економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу шляхом включення показника ROІнавч 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). Практичне значення цього підходу полягає у можливості оцінювати економічну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо фінансування HR-програм. Це сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства та оптимізації витрат на навчання персоналу.

- 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). Практична значущість моделі полягає у створенні цілісної системи управління персоналом, що дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, мотивацію працівників та ефективність використання людського капіталу;

- 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). Практична цінність цього підходу полягає у підвищенні залученості працівників до процесів розвитку та навчання. Використання сучасних HR-інструментів сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню сучасної корпоративної культури;

- 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). Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованого методичного інструментарію в діяльності реальних

підприємств для проведення діагностики рівня цифрової інтеграції та оцінювання ефективності HR-систем;

- 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). Практична цінність запропонованого інструментарію полягає у можливості підприємств заздалегідь враховувати ризики та мінімізувати негативний вплив кризових факторів на систему розвитку персоналу. Це сприяє підвищенню стійкості організації та якості управлінських рішень;

- 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). Практична значущість концепції полягає у забезпеченні безперервного вдосконалення системи розвитку управлінського персоналу та її адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень управлінської ефективності та оперативно реагувати на сучасні виклики.

Кожен результат дисертаційного дослідження І.В. Махінька не лише має самостійну наукову цінність, але й утворює цілісну методологію, що поєднує менеджмент персоналу та цифрові інструменти. Дисертаційна робота І.В. Махінька демонструє комплексний підхід до актуальної на сьогодні проблеми – удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Запропоновані положення є достовірними, обґрунтованими та, безумовно, мають високий потенціал практичної імплементації на національному й регіональному рівнях.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність результатів дисертаційної роботи аспіранта Махінька І.В.. полягає у формуванні комплексного наукового підґрунтя, що включає сучасні підходи, моделі та методи реалізації напрямів менеджменту персоналу на основі цифрової конвергенції. Теоретичні засади, розвинені в дисертаційній роботі, дозволять підприємствам діяти на випередження, зменшувати кадрові ризики, швидко реагувати на виклики.

Науково-практичні результати дослідження пройшли достатню апробацію і прийняті до впровадження у діяльність підприємств та вищих навчальних закладів, зокрема: основні положення Адаптивної моделі системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу впроваджено в діяльність ТОВ НВП «АТТРАНС» (Акт №41 від 25.12.2025 р.). Стратегія управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану та кадрова база «Персонал плюс» запроваджено в діяльності ТОВ «Завод «Трансмаш» (Акт №307 від 26.12.2025 р.). Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій при викладанні дисциплін; «Управління персоналом», «Менеджмент», «Діджитал менеджмент» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 15.12.2025 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них ґрунтовно описані наукові розробки, які представлено в дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. За результатом дисертаційного дослідження Махіньком І.В. опубліковано 13 наукових праць, з яких 5 статей у наукових фахових виданнях України, 8 тез наукових доповідей на конференціях. У публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності. Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. 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.

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.

Структура та зміст дисертаційної роботи

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». Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи: 249 сторінок, у т. ч. основний текст займає 190 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 18 рисунками, 22 таблицями та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 219 найменувань. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота аспіранта Махінька Іллі Володимировича виконана державною мовою. 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. Дисертаційна робота характеризується логічністю викладення. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Дисертаційне дослідження І.В. Махінька «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» можна визначити як завершену наукову працю високого наукового рівня. Разом з тим, деякі положення мають дискусійний характер або потребують уточнення чи вдосконалення.

1. В таблиці 1.7 представлено порівняльний аналіз стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану. На наш погляд, доцільним є розширення

порівняльного аналізу стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану за рахунок включення досвіду таких країн, як Польща, Німеччина та Фінляндія, які мають значний практичний досвід у сфері кризового управління персоналом, резервування трудових ресурсів та забезпечення стійкості підприємств у нестабільних умовах функціонування.

2. На с. 86 у табл. 2.1 наведено порівняльну характеристику підходів до управління персоналом, однак не конкретизовано, в яких умовах кожен із підходів є найбільш доцільним. Варто було б додати умови застосування.

3. На с. 129 у рис. 3.1 представлено адаптивну модель системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу, однак недостатньо конкретизовано критерії переходу підприємства від однієї фази життєвого циклу до іншої. Доцільно було б додати порогові значення або ключові індикатори фаз.

4. На с. 170 у рис. 3.4 представлено структурну схему організаційно-економічного механізму, однак схема є досить насиченою. Доцільно було б додати пояснювальну таблицю з розмежуванням вхідних даних, відповідальних суб'єктів, управлінських дій та очікуваних результатів.

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

В дисертаційній роботі Махінька І.В. відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації немає, це підтверджено відповідною перевіркою програмними засобами в Українському державному університеті науки і технологій.

Загальний висновок

Аналіз дисертаційної роботи Махінька Іллі Володимировича на тему «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, вона є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати щодо обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичних підходів до удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Пропозиції здобувача пройшли достатню апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях та відображені у наукових публікаціях аспіранта. В дисертації відсутні порушення академічної доброчесності. Зміст та структура дисертаційної роботи повністю розкривають тему наукового дослідження та відповідають окресленій спеціальності.

Дисертаційна робота аспіранта Махінька Іллі Володимировича на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» є завершеним науковим дослідженням, виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності. Сукупність

теоретичних та практичних результатів дослідження розв'язує комплексне наукове завдання, а саме: удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Дисертаційна робота за своєю науковою новизною та практичною цінністю повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в пп. 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.

Таким чином вважаємо, що дисертаційна робота аспіранта Махінька І.В. 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».

Офіційний опонент:

Професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Українського державного університету
залізничного транспорту
доктор економічних наук, професор



Вікторія ОВЧИННІКОВА

Особистий підпис Вікторії ОВЧИННІКОВОЇ
засвідчую 05 червня 2026 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ ЧЕЛОМБИТЬКО