

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,  
доцента ВАКУЛИЧ Марії Михайлівни  
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

Актуальність теми дисертаційної роботи Махінька Іллі Володимировича зумовлена сучасними умовами функціонування промислових підприємств, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та впливом системних трансформацій економіки, зокрема воєнно-кризових факторів, стрімкої цифровізації та глобальної конкуренції. Водночас слід зазначити, що наукові дослідження у цьому напрямі залишаються недостатньо системними та комплексними, а наявні підходи до управління персоналом не повною мірою відповідають сучасним викликам, що постійно змінюються. Це обумовлює об'єктивну потребу в розробленні нових, більш адаптивних і науково обґрунтованих підходів до менеджменту персоналу підприємств.

Окрім того, актуальність дослідження підсилюється отриманими автором результатами, що мають наукову новизну. Зокрема, вперше запропоновано багатофакторну 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.

Важливим є також удосконалення стратегії 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. Розвинено 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, що підвищує керованість, порівнюваність і відтворюваність оцінювання рівня цифрової інтеграції.

Таким чином, тема дисертації є доволі своєчасною та актуальною, оскільки спрямована на вирішення важливої науково-прикладної проблеми з урахуванням необхідності впровадження сучасних підходів (внаслідок стрімкого впровадження цифрових технологій) до менеджменту персоналу та підвищення ефективності використання управлінського персоналу в цілому.

*Додаток до  
спеціального  
заявки на  
науку  
05.06.2024*

Дослідження, спрямоване на розробку методичних підходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції, що, безумовно, є своєчасним та затребуваним. Отримані результати можуть стати методичною базою для управлінців при розробці політик управління людськими ресурсами підприємств.

#### **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 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**

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

Автор системно поєднав загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використано такі методи: *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; *абстрактно-логічний* – для удосконалення постулатів стратегії управління розвитком персоналу з урахуванням умов воєнного стану; *моделювання* – для формування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу; *структурно-функціональний* – для побудови механізму управління розвитком персоналу підприємств; *аналогії та екстраполяції* – для розроблення пропозицій щодо запровадження комплексного підходу до цифровізації в залізничній галузі; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для кількісного оцінювання стратегій антикризового управління підприємств залізничного транспорту; *метод економічного аналізу* – для оцінювання ефективності використання людського потенціалу.

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

Значна увага приділена побудові моделі цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства.

Обґрунтованість рекомендацій посилюється завдяки використанню

реальних статистичних матеріалів та прикладів з господарської практики. Зокрема, у дисертації наведено результати апробації запропонованих підходів на прикладі стратегічних програм розвитку персоналу ТОВ НВП «АТТРАНС», ТОВ «Завод «Трансмаш» та в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій, що підтверджує їхню прикладну цінність і можливість впровадження.

Достовірність висновків підтверджується також широкою базою використаних джерел – як українських, так і зарубіжних, що забезпечує компаративний підхід та підсилює наукову переконливість.

Важливим є те, що більшість результатів апробовано на науково-практичних конференціях та відображено у фахових публікаціях автора, а також у журналах, що входять до міжнародних наукометричних баз, що свідчить про їх відповідність сучасним науковим критеріям.

Таким чином, наукові положення та висновки дисертації є достатньо обґрунтованими, рекомендації – достовірними і такими, що можуть бути використані у практиці підприємств для удосконалення системи управління людськими ресурсами.

#### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукова новизна дисертаційної роботи Махінька І.В. є комплексною та проявляється у розробці нових теоретичних підходів, методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління людськими ресурсами підприємств. Нижче наведено детальний аналіз ключових результатів, що мають наукову цінність.

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі:

##### *вперше:*

- розроблено багатофакторну 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 ( $d_{\square} - d_{\square}$ ), що підвищує керованість, порівнюваність і відтворюваність оцінювання рівня цифрової інтеграції (с. 142-149, с. 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 проектування 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 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, с. 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, с. 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, с. 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, с. 160-165, с. 168-177).

Таким чином, дисертаційна робота І.В. Махінька демонструє системний підхід до вирішення проблем удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Кожен результат дослідження не лише має самостійну наукову цінність, але й утворює цілісну методологію, що поєднує стратегічний менеджмент, цифрові інструменти та політику управління людськими ресурсами підприємств на національному та міжнародному ринках. Запропоновані положення є достовірними, обґрунтованими та мають високий потенціал практичної імплементації на національному й регіональному рівнях.

### **Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження**

Теоретична цінність отриманих у дисертаційній роботі Махінька І.В. результатів полягає у формуванні наукового підґрунтя, що включає інноваційні підходи, моделі та методи забезпечення формування та реалізації ефективних інструментів менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції підприємств в умовах системних трансформацій економіки у єдиному замкненому управлінському циклі, орієнтованому на забезпечення результативності, стійкості та здатності до протидії ризикам. Запропоновані теоретичні засади сприяють формуванню ефективних стратегій управління за допомогою сучасного стратегічного інструментарію.

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 розвитком 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**

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. Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. 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. Це підтверджує достатність публікацій.

### **Структура та зміст дисертаційної роботи**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 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.

За своїм змістом дисертаційна робота Махінька І.В. відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямом досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Менеджмент». Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота аспіранта Махінька Іллі Володимировича виконана державною мовою. Дисертаційна робота характеризується логічністю викладення. 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**

У дисертації І.В. Махінька «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» слід відзначити високий рівень наукової опрацьованості теми. Водночас окремі положення мають дискусійний характер або потребують уточнення та вдосконалення.

1. Представлену на рисунку 1.2 компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства можна практично реалізувати на підприємствах різних форм власності, оскільки її структура може бути адаптована до існуючих умов функціонування підприємства та інтегрована в сучасні програмні засоби управління персоналом. Разом з тим, на наш погляд, доцільно було б розширити цю кадрову базу підбазами (кадрового резерву; ризиків персоналу; аналітичним модулем прогнозування кадрових процесів; системою захисту персональних даних; модулем HR-аналітики та цифрових технологій).

2. На с. 79 у рис. 2.1 представлено переваги мотивації персоналу, однак вони подані переважно в узагальненому вигляді. Доцільно було б доповнити рисунок конкретними показниками оцінювання мотивації: рівнем плинності кадрів, продуктивністю праці, залученістю та задоволеністю персоналу.

3. На с. 91 у табл. 2.2 наведено практики онбордингу персоналу, однак не визначено показники оцінювання їх результативності. Доцільно було б додати критерії: тривалість адаптації, продуктивність нового працівника через 30/60/90 днів, рівень плинності новачків і т.п.

4. На с. 144 у формулі 3.1.5 подано модель скоригованої тривалості фази життєвого циклу підприємства, однак недостатньо деталізовано порядок визначення коефіцієнта чутливості фази.

Але висловлені зауваження суттєво не впливають на теоретичну та практичну цінність результатів дисертаційної роботи, а деякі з них можуть бути враховані здобувачем у його подальших дослідженнях. Таким чином, ці зауваження не є критичними, не знижують наукову значущість отриманих результатів і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

### **Академічна доброчесність**

Аналіз дисертаційної роботи Махінька І.В. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації немає, що 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 по удосконаленню 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.

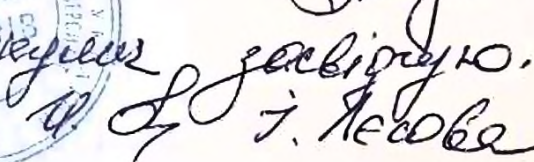
Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Махінька Іллі Володимировича на тему: «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує комплексне наукове завдання, а саме: удосконалення системи менеджменту персоналу, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності використання управлінського персоналу, що має істотне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні. Дисертаційна робота за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною 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.

Отже, дисертаційна робота 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:

Доцент кафедри фінансів та обліку  
Дніпровського державного технічного університету,  
доктор економічних наук, доцент

 Марія ВАКУЛИЧ

  
Нав. Зн. ДДТУ. П. Л. Лесова  
05.06.2025