

Разовій спеціалізованій вченій раді
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська
Набережна, 18

ВІДГУК

офіційного опонента кандидата економічних наук, доцента Андрусів Уляни Ярославівни на дисертаційну роботу Глухого Артема Олеговича «Удосконалення системи формування персоналу організації», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертації.

В сучасних умовах людські ресурси стають ключовим стратегічним ресурсом, що визначає життєздатність будь-якої організації. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції за таланти, зміна парадигми управління людськими ресурсами вимагають від підприємств переходу від локальних рішень та ситуативних дій до побудови цілісної і гнучкої системи формування персоналу. Попри значний науковий доробок у сфері управління людськими ресурсами, у вітчизняній економічній науці відсутній єдиний методологічний підхід щодо побудови системи формування персоналу як самостійного об'єкта дослідження. В більшості наукових праць розглядаються окремі складові рекрутинг, адаптація, оцінка персоналу, але не досліджується системний взаємозв'язок між ними. Це суттєво знижує практичну цінність отриманих результатів і зумовлює необхідність комплексного теоретико-методологічного обґрунтування системи формування персоналу.

Особливої пріоритетності ця проблематика набуває в умовах України, де ринок праці зазнає критичного впливу та змін в результаті повномасштабних воєнних дій. Масова міграція трудових ресурсів за кордон, демографічна криза, мобілізація економічно активного населення, руйнування усталених господарських зв'язків спричиняють дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких обставин традиційні підходи до формування персоналу виявляються недостатньо ефективними, а організації потребують нових інструментів формування персоналу. Водночас глобальна цифровізація трансформує усталені практики управління персоналом, що вимагає переосмислення класичних моделей формування персоналу та адаптації їх до нових технологічних умов.

Отже, актуальність дисертаційного дослідження визначається як потребою у формуванні системного підходу та розробці відповідного методичного інструментарію для оцінки системи формування персоналу, так і нагальною необхідністю вдосконалення кадрових практик вітчизняних організацій. Це зумовлює наукову та прикладну значущість обраної теми дослідження.

Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка щодо поняття «формування персоналу», допускається різне його тлумачення, не

сформовано чіткої системи формування персоналу та науково-методичний підхід до оцінювання системи формування персоналу організації.

У такому контексті дисертаційне дослідження Глухого А.О. є, безперечно актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Актуальність теми підтверджується зв'язком дослідження з науковими планами та програмами. Дисертація є складовою науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», зокрема: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (автором систематизовано складові поняття «формування персоналу», запропоновано модифіковану кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, проаналізовано основні результати, які дає організації використання штучного інтелекту, удосконалено алгоритм впровадження штучного інтелекту в систему менеджменту організацій); «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (автором удосконалено алгоритм аналізування системи формування персоналу, критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу, вивчені проблеми формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових результатів, висновків дослідження.

Обґрунтованість та достовірність підтверджуються аналізом праць вітчизняних та зарубіжних учених, використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Наукові положення, висновки та результати, які містяться у дисертації, базуються на теоретичному аналізі та систематизації наукових праць з проблем управління персоналом та його розвитку у сучасних умовах. У процесі дослідження використано наукові підходи: аналіз і синтез, метод систематизації та класифікації, метод порівняння та узагальнення, системний підхід і системний аналіз, метод кількісних та якісних порівнянь, графічний метод.

Об'єкт, предмет, мета роботи логічно пов'язані та чітко окреслюють поле дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес формування персоналу організації. Предметом дослідження є науковий та методичний інструментарій оцінювання та удосконалення системи формування персоналу організації. Дисертантом досить чітко сформульована мета дослідження, яка спрямована на удосконалення теоретичних підходів і методичного інструментарію формування персоналу організації та розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.

Обґрунтування обраної теми дисертації слід вважати змістовним та переконливим, а коло вирішуваних завдань таким, що сприяє розкриттю теми та досягненню мети дослідження.

Таким чином, пропозиціям, розробкам та висновкам, які представлені в дисертації, властива повнота та логічність викладення, достатній рівень обґрунтованості і достовірності, наукова новизна.

Структура дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота складається з трьох розділів, кожен з яких характеризується певним внеском у розвиток теорії управління людськими ресурсами, а саме:

- здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію сутнісних характеристик поняття «формування персоналу» (розділ 1);
- систематизовано структурні елементи формування персоналу (розділ 1);
- запропоновано критеріальну методика оцінювання системи формування персоналу організації (розділ 1);
- запропоновано методичний інструментарій у вигляді алгоритму удосконалення системи формування персоналу (розділ 1);
- визначено основні світові та національні тенденції формування персоналу організацій (розділ 2);
- здійснено практичну апробацію критеріальної методики оцінювання стану системи формування персоналу на базі ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (розділ 2);
- розроблено і обґрунтовано матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом (розділ 3);
- визначено та обґрунтовано напрями впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу (розділ 3).

Аналіз наукових результатів підтверджує їх достовірність. Вивчення дисертаційної роботи Глухого Артема Олеговича дає можливість виділити найбільш важливі наукові результати, що містять наукову новизну. До таких результатів можна віднести методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу (стор. 77).

Варто звернути увагу на пропозиції автора щодо критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу організації, (стор. 79-85, додаток А). Використання зазначеної методики дають можливість визначити інтегральний рівень розвитку системи формування персоналу та аргументувати доцільність її вдосконалення у розрізі окремих критеріальних показників.

Цікавими є також пропозиції автора стосовно матричного підходу систематизації заходів з удосконалення системи формування персоналу, що базується на групуванні результатів критеріального аналізу та автоматизований за допомогою цифрового сервісу (Додатки Г та Д).

Автором уточнено зміст категорії «формування персоналу». Запропонований підхід розглядає персонал як сукупність фахівців з комплексними компетентностями, що дозволяє оптимізувати людський потенціал та забезпечити стратегічну стійкість організації (стор. 49).

Представляє інтерес систематизація автором сучасних трендів формування персоналу від цифровізації до інклюзивності, що дозволило адаптувати методичний інструментарій оцінювання та удосконалення систем формування персоналу вітчизняних підприємств (п. 2.1).

Методичний апарат дослідження збагачено шляхом розробки модифікованої кумулятивної моделі впливу штучного інтелекту, що дозволило вдосконалити механізми прийняття рішень та запропонувати поетапну стратегію цифрової трансформації HR-процесів (п. 3.2).

Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів та їх використання.

Наукова цінність результатів дослідження полягає у формуванні теоретичних положень і висновків, які збагачують наукові дослідження у сфері управління людськими ресурсами через удосконалення концептуально-методичного апарату формування персоналу організацій. Основними елементами теоретичного внеску є концептуалізація поняття «формування персоналу», розвиток системного підходу до формування персоналу, удосконалення методичного інструментарію оцінювання системи формування персоналу.

Практична значущість одержаних результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність суб'єктів господарювання та освітній процес закладів вищої освіти. На практичному рівні розроблені автором рекомендації щодо удосконалення системи формування персоналу на засадах критеріального оцінювання імплементовано в практику управління ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (довідка про впровадження результатів від 27.11.2025 р. № 737/1) та прийнято до розгляду ТОВ «ФАРУТТІ» (довідка про впровадження результатів від 22.07.2025 р. № 22/07-2025). Авторський алгоритм удосконалення системи формування персоналу, кадрового потенціалу та план цифрової трансформації HR-функції використано у діяльності ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (довідка про впровадження результатів від 21.07.2025 № 3).

Розробки автора використано в навчальному процесі Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля та Академії митної служби України.

Пропозиції автора було схвалено на 7 науково-практичних конференціях у Дніпрі та Порто (Португалія). Таким чином, основні положення дослідження пройшли всі види апробації: вони опубліковані, впроваджені, обговорені на науково-практичних конференціях різного рівня.

Публікації основних результатів дослідження, відповідність дисертації встановленим вимогам.

Обсяг друкованих праць та їх кількість відповідає чинним вимогам щодо публікацій основного змісту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Результати дослідження викладені автором у 11 наукових працях, 4 статті у наукових фахових виданнях, з яких 1 стаття у у виданні, проіндексованому в наукометричній базі даних *Web of Science*.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на 7 науково-практичних конференціях різного рівня.

Стиль викладення матеріалів дослідження, наукових положень, висновків та рекомендацій відзначається логічністю і забезпечує доступність сприйняття для фахівців.

Тема і зміст дисертаційної роботи Глухого А.О. відповідають предметній області спеціальності 073 Менеджмент та всім вимогам щодо оформлення, обсягу та наукового рівня, визначеним «Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора

філософії», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами).

Дискусійні положення та зауваження до роботи.

Позитивно оцінюючи отримані здобувачем результати дослідження, їх наукову новизну та практичну значущість, необхідно відзначити дискусійні положення дисертації та окремі недоліки і зауваження:

1. Автором дослідження в системі формування персоналу розглянуто як окремих процес – моделювання посад (стор. 59-60), зокрема, структуру профілю посади та принципи його формування. Разом із тим для обґрунтованості авторських висновків, доцільно було б розглянути інструменти автоматизації процесу моделювання посад (наприклад, використання бібліотек компетенцій) та механізм динамічного оновлення профілів посад як реакцію на зміни зовнішнього середовища.

2. В роботі модифіковано алгоритм удосконалення системи формування персоналу (підрозділ 1.3, стор. 77). Доцільно було б з практичної точки зору запропонувати методики інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети, оскільки саме цей елемент алгоритму забезпечує підґрунтя удосконалення системи формування персоналу.

3. Автором запропоновано критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу, яка дозволяє сформулювати висновок про загальний рівень розвитку системи формування персоналу організації та ідентифікувати зони необхідного удосконалення за кожним із критеріїв (п. 1.3 та додаток А). Дискусійне питання щодо критерію 4.7 «Чи є функції HRM, які передано на аутсорсинг?». Зокрема, лінійна бальна шкала визначає використання аутсорсингу як позитивну тенденцію, хоча ефективність аутсорсингу у значній мірі залежить від розмірів підприємства та його стратегічних цілей. У зв'язку з цим пропонується переглянути змістовне наповнення цього критерію, орієнтуючись на гнучкість або витрати HRM-підрозділу.

4. У другому розділі роботи (підрозділ 2.1) автор аналізує світові тенденції у формуванні персоналу. Автор обґрунтовує перехід від ієрархічних до проєктних методів управління персоналом, ілюструючи переваги гнучких підходів прикладами успішних міжнародних кейсів (стор. 107-108). Водночас виклад матеріалу виграє би від проведення аналізу ризиків впровадження таких методів у традиційних секторах економіки, зокрема у переробній промисловості, та визначення конкретних метрик, які дозволять оцінити ефективність проєктних команд саме на етапі формування персоналу.

5. Автор пропонує розглядати еволюцію HR-технологій від автоматизації до впровадження генеративного штучного інтелекту, наводячи характеристику сучасних інформаційних систем, які використовуються у системі формування персоналу (стор. 165-169). Разом із тим, дослідження варто було б доповнити аналізом бар'єрів цифровізації (фінансових, етичних, кібербезпекових тощо), а також більш детально розкрити специфіку застосування згаданих ATS та HRIS-систем саме вітчизняними підприємствами переробної промисловості в умовах обмежених ресурсів.

Вказані зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження та значущість отриманих теоретичних і методичних результатів.

Загальні висновки і оцінка дисертації.

Дисертаційна робота Глухого Артема Олеговича є завершеною науковою працею на здобуття ступеня доктора філософії у галузі менеджменту, містить нові теоретичні узагальнення та удосконалені науково-методичні підходи до системи формування персоналу організацій. Завдання дослідження охоплюють широке коло питань, що дозволило автору всебічно вивчити досліджуваний об'єкт і досягти поставленої мети. Роботу позитивно відрізняє продумана структура, чіткість та логічність розв'язання завдань дослідження, обґрунтованість та аргументованість методів і підходів щодо рішення поставлених завдань. Стиль викладення тексту дисертації носить науковий характер.

Таким чином, викладене дозволяє стверджувати, що дисертація на тему «Удосконалення системи формування персоналу організації» за якістю дослідження, рівнем наукової новизни одержаних результатів і їхньою практичною цінністю відповідає вимогам чинним стандартам Міністерства освіти і науки України та положенням «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами), а її автор, Глухий Артем Олегович, заслуговує присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
Міністерства освіти і науки України

У. Я. Андрусів

Підпис(и)	У. Я. Андрусів
посвідчую	
Учений секретар ІФНТУНГ	В. Хомиш
« 08 »	04
	20 26 р.



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 22:37:08 24.04.2026

Назва файлу з підписом: Відгук_офіційного_опонента_Андрусів_У_Я_.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 7.8 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_офіційного_опонента_Андрусів_У_Я_.pdf
Розмір файлу без підпису: 9.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: АНДРУСІВ УЛЯНА ЯРОСЛАВІВНА

П.І.Б.: АНДРУСІВ УЛЯНА ЯРОСЛАВІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3080108484

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:37:02
24.04.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000ED651B0148258F06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00