

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»  
Момота Володимира Євгенійовича  
на дисертацію Глухого Артема Олеговича «Удосконалення системи  
формування персоналу організації», подану на здобуття ступеня доктора  
філософії за спеціальністю 073 Менеджмент**

### ***Актуальність теми дисертації та обґрунтованість вибору теми дослідження***

В умовах динамічної трансформації ринку праці та цифровізації бізнес-процесів традиційні підходи до комплектування штату втрачають свою ефективність. Актуальність теми зумовлена тим, що персонал перестав бути просто ресурсом і перетворився на головний стратегічний актив, від якості якого залежить інноваційна спроможність та конкурентна стійкість організації. Удосконалення системи формування персоналу дозволяє не лише мінімізувати ризики найму невідповідних кандидатів, а й адаптувати структуру людського капіталу до стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності.

Крім того, посилення боротьби за таланти та зміна ціннісних орієнтирів пошукачів вимагають впровадження новітніх інструментів рекрутингу, оцінювання та відбору. Необхідність переходу від хаотичного заповнення вакансій до цілісної системи формування кадрового складу, робить дослідження цього питання критично важливим. Науковий пошук у цьому напрямі дозволяє розробити практичні рекомендації щодо створення дієвого алгоритму формування штату та забезпечити високий рівень залученості персоналу, знизити плинність кадрів та сформувати інтелектуальний фундамент, здатний оперативно реагувати на виклики глобалізованого ринку.

У цьому контексті тема виконаної дисертаційної роботи Глухого А.О. «Удосконалення системи формування персоналу організації» є дійсно актуальною. Її актуальність підтверджується також безпосереднім зв'язком з напрямками наукових досліджень ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» за темами «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер держреєстрації 0118U000840) та «Організаційно-

економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (номер держреєстрації 0124U002972), у виконанні яких здобувач має окремий внесок.

***Обґрунтованість наукових досліджень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність***

Наукові результати дисертаційної роботи Глухого А.О. є достатньо обґрунтованими, а висновки об'єктивними завдяки застосуванню теоретико-методичного інструментарію, апробації ключових положень у діяльності реального підприємства та логічній послідовності викладу наукових положень.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Структура її є логічною, матеріал характеризується змістовністю і завершеністю та розкриває поставлені у процесі дослідження завдання. Чітко сформульована мета, об'єкт і предмет дослідження. Слід відзначити достатньо серйозний аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених (173 позиції у списку використаних джерел). Достовірність та наукова новизна наукових положень і рекомендацій, сформульованих у роботі, підтверджується використанням сучасних методів досліджень, аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, систематизації та класифікації, системного підходу і системного аналізу, кількісних та якісних порівнянь, економіко-математичних та статистичних методів, які дали можливість автору ґрунтовно дослідити різноманітні аспекти вибраного напрямку дисертаційної роботи. Додатково достовірність винесених на захист положень підтверджується апробацією результатів дисертації на 7 науково-практичних конференціях.

Все це дає підстави для висновку щодо узгодженості основних положень дослідження з його темою і достовірності отриманих результатів.

***Наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертації***

Ознайомлення з текстом дисертації та відповідними публікаціями Глухого Артема Олеговича засвідчує, що основні наукові положення, висновки і рекомендації знайшли відображення в оприлюднених працях по темі роботи.

У дисертаційній роботі здійснено постановку і вирішення наукового завдання щодо розробки наукових положень з метою аналізування стану системи формування персоналу організації та розвитку методики визначення шляхів удосконалення цієї системи на основі відповідної фактологічної бази.

Детальний аналіз матеріалу за розділами уможливив виокремити основні наукові результати проведеного дослідження.

У першому розділі автором виявлено дискусійність теоретичних поглядів на визначення поняття «формування персоналу» (п. 1.1). Наукову зацікавленість викликає підхід до побудови системи формування персоналу (п. 1.2). Удосконалення критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу дало змогу дисертанту запропонувати маркери рівня сформованості системи за кожним критерієм, за яким встановлюються його межі, забезпечується візуалізація проблемних аспектів, визначення напрямів покращення (п. 1.3).

У другому розділі визначені тенденції у формуванні персоналу (п. 2.1). Позитивно відзначимо опитування представників 74 підприємств та організацій України щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану та виділено основні кадрові виклики (п. 2.2). Безперечно важливим є апробація критеріальної методики оцінювання для аналізування стану системи формування персоналу в ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (п. 2.3), що дає підґрунтя до формування рекомендацій щодо удосконалення.

У третьому розділі роботи представлено матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом, які об'єднано в чотири групи за станом системи та оцінками за кожним з підкритеріїв, на основі якої розроблено цифрову платформу діагностики системи формування персоналу. Слушними є висновки дисертанта, щодо комплексу заходів по підвищенню потенціалу системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за параметрами, що оцінені на низькому рівні (п. 3.1). Автором також удосконалено кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, проаналізовано

основні результати, які забезпечує організації використання штучного інтелекту, удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів (п. 3.2).

Зміст дисертації та її виклад свідчать про достовірність та завершеність наукового дослідження, в якому розв'язано наукові завдання, поставлені автором. У висновках подано коректно сформульовані за формою та змістом результати дисертаційної роботи, що відповідають основному тексту. В результаті проведеного дослідження отримано ряд висновків які характеризують новизну роботи та розкривають особистий внесок автора у розробку досліджуваної проблеми.

### ***Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження***

Теоретичне значення роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад удосконалення системи формування персоналу організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій щодо аналізування системи формування персоналу, зокрема модифікована критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу та запропонований план цифрової трансформації HR-процесів.

Авторські розробки, які містяться в дисертації та мають прикладне значення, були впроваджені у практику ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (довідка про впровадження від 27.11.2025 р. № 737/1); ТОВ «ФАРУТТІ» (довідка про впровадження від 22.07.2025 р. № 22/07-2025); ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (довідка про впровадження від 21.07.2025 № 3).

Теоретичні і практичні результати дослідження активно використовуються в навчальному процесі ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 24.06.2025 р. № 369/1 та від 08.12.2025 р. № 825), а також Університету митної справи та фінансів (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29.09.2025 р. № 11/1-1543).

***Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам***

Результати дисертаційного дослідження достатньо повно і аргументовано висвітлено у 11 наукових працях, з яких: 4 статті у наукових фахових виданнях (з них 1 стаття у виданні, які включено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science), 7 тез доповідей за матеріалами конференцій.

Тема дисертації та її зміст відповідає предметній області спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертаційна робота написана професійним науковим стилем, логічно побудована та характеризується цілісністю і завершеністю. Дослідження автора має теоретичний, методичний та прикладний аспекти.

***Дискусійні положення, зауваження і побажання щодо виконаної дисертаційної роботи***

Відаючи належне сильним сторонам і перевагам даного дисертаційного дослідження, все ж у відношенні до виконаної роботи та сформульованих висновків необхідно висловити окремі зауваження і побажання, а також звернути увагу на певні дискусійні моменти:

1. Автор стверджує, що оптимізація кадрового потенціалу має на меті забезпечення успішного функціонування організації та підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації уваги на пошуку, розвитку та збереженні талантів (с. 49). Бажано було навести відмінності між класичним підходом до управління персоналом та талант-менеджментом, що дозволило б зрозуміти авторську логіку у виборі такого шляху забезпечення успішності організації.

2. Розглянуті тенденції формування персоналу організації безумовно дозволяють визначати сучасні його напрями. Хотілось би виділити тенденцію щодо акценту на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей (с. 104-107). Автором наведено приклад впливу мотиву досягнення успіху на формування компетентностей лідера. На нашу думку, доцільно було б розширити аналіз, доповнивши його іншими компетентностями

та мотиваційними чинниками формування лідерства, що підтвердило виділену гіпотезу.

3. Особливої уваги заслуговує проведене автором дослідження особливостей формування персоналом в умовах сучасного розвитку економіки України, (підрозділ 2.2), результати якого розкривають прикладні аспекти формування персоналу за воєнного стану та економічної нестабільності. Однак, у тексті аналізу (с. 118, 123-126) наводяться цитати респондентів, зокрема твердження щодо питання про найбільші виклики часу для управління персоналом, з якими стикаються організації в умовах повномасштабної війни, які найчастіше мають емоційне підґрунтя. На наш погляд, слід обережно використовувати суб'єктивні судження у науковій роботі без належного коментаря автора. Доцільніше інтерпретувати відповіді через призму психологічних чинників або винести її у додатки, щоб не порушувати науковий стиль викладу.

4. Автором розроблено матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу (підрозділ 3.1) та проведено апробацію удосконаленої критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», а також представлено рекомендації на основі бальної оцінки, наведеної у підрозділах 2.3 та 3.1. Водночас для підвищення практичної цінності роботи вважаємо, що, окрім рекомендацій, слід було розробити шаблони дорожніх карт упровадження запропонованих нововведень відповідно до критеріальної методики, що дозволило б підприємству мати чіткий алгоритм використання результатів дослідження.

5. Слід виділити розроблений автором стратегічний план цифрової трансформації HR процесів (с. 182-186). На наш погляд, автору слід було б оцінити вплив такої трансформації на ефективність управлінських процесів, зокрема через показники швидкості обробки інформації, якості управлінських рішень та результативності діяльності організації, що дозволило б виділити найбільш впливові чинники.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і жодним чином не применшують наукову значущість дисертаційного дослідження. Вони можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових пошуків автора в межах обраної тематики.

### **Загальний висновок щодо дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Глухого Артема Олеговича «Удосконалення системи формування персоналу організації» за змістом і формою є завершеним, самостійним і логічним дослідженням, що характеризується науковою новизною і прикладним спрямуванням, відповідає спеціальності та вимогам 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 12.01.2022 № 44 (із змінами).

Виходячи з наведеного вище вважаємо, що Глухий Артем Олегович заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Офіційний рецензент:**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
ВНЗ «Університет імені  
Альфреда Нобеля»

21.04.2026р.

**Володимир МОМОТ**



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:19:28 21.04.2026

Назва файлу з підписом: Рецензія Момот В.Є..pdf.asice  
Розмір файлу з підписом: 297.7 КБ

Перевірені файли:  
Назва файлу без підпису: Рецензія Момот В.Є..pdf  
Розмір файлу без підпису: 299.7 КБ

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

Підписувач: Момот Володимир Євгенійович  
П.І.Б.: Момот Володимир Євгенійович  
Країна: Україна

РНОКПП: 2362700253

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:19:22 21.04.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF9704000000F2641F00AA951B04

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

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