

ВІДГУК
офіційного опонента Міщенка Максима Івановича
на дисертаційну роботу Глухого Артема Олеговича за темою:
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ», подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційної роботи
та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

Ефективне формування персоналу постає важливою проблемою будь-якої організації як з позиції забезпечення її конкурентоспроможності, так і з позиції досягнення стійкого розвитку. Діяльність сучасних організацій характеризується необхідністю подолання впливу динамічного середовища, зростаючої конкуренції та підвищення вимог до професійних та особистісних компетентностей працівників. У зв'язку з цим, особливого значення набуває здатність організації до побудови ефективної системи роботи з персоналом на етапах підбору, розвитку та використання.

Правильно підібраний персонал сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню показників діяльності організації, а також створює умови для стійкості та адаптивності в динамічному середовищі. Таким чином, удосконалення системи формування персоналу виступає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її майбутнього.

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю подальшого розвитку теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу організації в сучасних умовах господарювання. У зв'язку з цим проблеми, що розглядаються у роботі, мають вагомое теоретичне значення та практичну спрямованість, оскільки сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та розвитку організацій.

Практична значущість дослідження підтверджується тим, що воно виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», де здобувач брав участь у розробці тем «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів», «Організаційно-

економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях».

У цих дослідженнях були дослідженні проблеми формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану, запропоновано удосконалений алгоритм аналізування системи формування персоналу та критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом.

Оцінка обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Вивчення матеріалів дисертації Глухого Артема Олеговича дозволяє констатувати, що здобувач поставив конкретну мету, а саме: поглиблення теоретико-методичного обґрунтування удосконалення системи формування персоналу організації, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення відповідних завдань, доведення наукової новизни та отримання наукових результатів.

Здобувач, проаналізувавши основні положення науки щодо основ управління персоналом розкрив шляхи удосконалення системи формування персоналу.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, викладених дисертантом, висновків і практичних рекомендацій, що виносяться на захист, підтверджуються: достатньою кількістю наукової літератури за темою досліджень, опрацьованої автором; апробацією запропонованих до використання рекомендацій щодо застосування критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу, алгоритму удосконалення системи формування персоналу, комплексу заходів по підвищенню потенціалу системи формування персоналу та плану цифрової трансформації HR-процесів.

Зміст дисертації та логічно побудованих трьох її розділів дає підставу для висновку щодо узгодженості основних положень дослідження з його темою. Загальний висновок про достовірність та обґрунтованість нових наукових

результатів, положень та рекомендацій, що містить дисертація, підтверджується використанням передових теоретичних розробок зарубіжних та вітчизняних вчених, загальнонаукових методів та сучасних спеціальних методів. Виконана робота базується на обробці й аналізі фактичного матеріалу, використанні значної кількості літературних джерел з 173 найменувань.

Основні теоретичні та методичні положення, що містяться в дисертаційній роботі, апробовано протягом 2023–2025 рр. шляхом публікацій у наукових журналах та презентації на 7 науково-практичних конференціях.

Таким чином, застосований інструментарій обробки і подання інформації, а також апробація дослідження дозволили науково представити висновки та рекомендації стосовно удосконалення системи формування персоналу організації.

Наукова новизна отриманих результатів та їх достовірність

Положення дисертації в сукупності спрямовані на вирішення важливого науково-прикладного завдання – обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу організації.

Загальні висновки і пропозиції відбивають результати проведеного дослідження за розділами:

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади формування персоналу організації»* узагальнені наукові погляди на сутність формування персоналу організації (підрозділ 1.1), систематизовано складові системи формування персоналу (підрозділ 1.2); запропонований алгоритм удосконалення системи формування персоналу (підрозділ 1.3); удосконалена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, що базується на визначенні десяти критеріїв оцінки, які групують сто підкритеріїв з відповідною бальною шкалою та дозволяють проводити аналіз стану цієї системи (підрозділ 1.3).

У другому розділі *«Дослідження сучасного стану систем формування персоналу»* виявлено тенденції формування персоналу в сучасних умовах господарювання на світовому (трансформація ролі HRM; зміна структури

організації праці та поширення гібридної роботи; інтеграція принципів рівності та інклюзивності; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; цифровізація та впровадження ІІІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в HRM) (підрозділ 2.1) й національному рівнях, які дозволяють стверджувати про проблеми підбору, збереження, навчання персоналу та якісного управління ним, що впливає на результативність діяльності організації (підрозділ 2.2); проаналізовано стан та потенціал удосконалення системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (підрозділ 2.3).

У третьому розділі *«Шляхи удосконалення системи формування персоналу організації»* автором доповнено критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу матрицею рекомендацій по удосконаленню системи формування персоналом; проведено апробацію удосконаленої критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (підрозділ 3.1); здійснено модифікацію кумулятивної моделі впливу штучного інтелекту на управління організацією, яка стає дієвим інструментом поступового нагромадження й додавання нової інформації для спрощення виконання рутинних завдань в управлінні персоналом; удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів (підрозділ 3.2).

Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження

Теоретичне значення роботи полягає у розвитку та систематизації наукових положень з управління персоналом та обґрунтування підходів до удосконалення системи формування персоналу організації, уточненні методики її оцінювання на основі сукупності критеріїв.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи формування персоналу.

Авторські розробки, які містяться в дисертації та мають прикладне значення, були використані на підприємствах ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (довідка про впровадження результатів від 27.11.2025 р. № 737/1) та ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (довідка про впровадження результатів від 21.07.2025 № 3), прийнято до розгляду на підприємстві ТОВ «ФАРУТТІ» (довідка про впровадження результатів від 22.07.2025 р. № 22/07-2025); використані.

Теоретичні і практичні результати дослідження активно використовуються в освітньому 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) та Університету митної справи та фінансів (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29.09.2025 р. № 11/1-1543).

Загалом впровадження знайшли підтвердження у 6 довідках.

Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам

Тема дисертації та її зміст відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертація має загальноприйнятту для такого рівня досліджень структуру.

Результати дисертаційного дослідження достатньо повно і аргументовано розкриті в опублікованих працях. Основні ідеї і результати дисертації опубліковані в 11 наукових працях, з них 4 статті у фахових наукових журналах (одна стаття у виданні, проіндексованому в наукометричній базі даних Web of Science), 7 матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій.

Дослідження мають теоретико-методичний та прикладний аспекти, що є характерним для наукової роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Разом з тим, не всі висновки здобувача мають однакову ступінь обґрунтованості, тому, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення дисертації та зауваження до неї:

1. У підпункті 1.2 автором представлена узагальнена система формування персоналу, у якій виділено три функції стратегічна, транзакційна та трансформаційна, які забезпечуються відповідними процесами (с. 56). Однак, не зовсім зрозуміло, чому автор не виділяє при цьому окремо ресурсну функцію. Водночас виникає питання щодо чіткості критеріїв розмежування зазначених функцій у межах запропонованої моделі. У цьому сенсі автору слід було б деталізувати, за якими ознаками окремі процеси системи формування персоналом віднесено до тієї чи іншої функції.

2. Автор зазначає, що «зміст стратегічного підходу полягає у тому, щоб система формування персоналу погоджувалася з основними бізнес-цілями організації та сприяла підвищенню її конкурентоспроможності, спроможності її адаптації та стійкості» (с. 72). На цій основі автор дійшов висновку, що реалізація підходу стає запорукою проактивного управління персоналом. На наш погляд, логічними є конкретизація проявів проактивності в управлінні персоналом та визначення механізмів її практичної реалізації в системі формування персоналу організації, що підвищило б якість проведеного дослідження.

3. Викликає зацікавленість удосконалена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, сутність якої полягає в опитуванні респондентів за якісними та кількісними параметрами, згрупованими на підставі 10 критеріїв (с. 79-85). Разом з тим, виникає дискусійний момент щодо доцільності використання досить значної кількості параметрів оцінювання, оскільки це може ускладнювати практичне застосування запропонованої методики та потребувати певної оптимізації. Тож, зазначене положення потребує обґрунтування авторського підходу.

4. В продовження попереднього зауваження слід виділити оцінку відповіді на питання «Чи застосовуються підходи хедхантингу при пошуку персоналу?» (пункт 6.6, с. 81), в якій найбільша кількість балів нараховується за відповідь щодо наявності системного підходу до використання виділеного інструменту та активного пошуку кандидатів таким способом (с. 227). Однак, не зовсім зрозуміло, чому використано такий розподіл і чому максимальний бал має

провадження хедхантингу, оскільки доцільність застосування такого інструменту суттєво залежить від специфіки діяльності організації, типу вакансій та рівня посад. У зв'язку з цим, виникає потреба у поясненні авторського підходу щодо універсальності використаного підкритерія для оцінювання системи формування персоналу в організаціях різних сфер діяльності.

5. В роботі автором представлено кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом (с. 173), для чого проведено дослідження напрямів такого впливу. В цьому сенсі слід виділити аналіз з позиції теорії організаційних структур Генрі Мінцберга (с. 174). Автором зазначено, що впровадження штучного інтелекту може сприяти удосконаленню механізмів контролю, робочих процесів, результатів діяльності, навичок персоналу та процедур взаємного узгодження для прийняття рішень. На нашу думку, ці положення потребують подальшого спеціального дослідження, зокрема шляхом аналізування трансформації управлінських ролей і компетентностей персоналу в умовах використання штучного інтелекту в процесах прийняття управлінських рішень, що дозволить використати результати в практичній діяльності організацій.

Наявність вищезазначених зауважень не змінюють принципових положень дисертаційної роботи, яка містить значущі наукові результати і в комплексі вирішує важливе завдання щодо аналізування стану системи формування персоналу організації та розвитку методики визначення шляхів удосконалення цієї системи.

Загальний висновок

Дисертація за змістом, рівнем теоретичної обґрунтованості і практичної спрямованості висновків і розробок відповідає 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), вона є самостійною, завершеною науковою працею, в якій

автором обґрунтовано та винесено для прилюдного захисту наукові положення, що свідчать про наявність суттєвого особистого внеску до практики розвитку менеджменту.

Актуальність теми дисертаційної роботи «Удосконалення системи формування персоналу організації», наукова новизна, сформульованих та обґрунтованих в ній положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність, наукова і практична значущість є підставою для присудження Глухому Артему Олеговичу ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

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

[Handwritten signature]
Максим МІЩЕНКО

*Засвідчується
Головний секретар*



Знає мене Радаквеса

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:17:41 14.04.2026

Назва файлу з підписом: Міщенко Максим Іванович відгук опонента.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 304.6 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Міщенко Максим Іванович відгук опонента.pdf
Розмір файлу без підпису: 310.2 КБ

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

Підписувач: МІЩЕНКО МАКСИМ ІВАНОВИЧ

П.І.Б.: МІЩЕНКО МАКСИМ ІВАНОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2712100679

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 09:17:42
14.04.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000F83027016142B206

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