

**ВИСНОВОК**  
**ПРО НАУКОВУ НОВИЗНУ, ТЕОРЕТИЧНЕ ТА ПРАКТИЧНЕ**  
**ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Глухого Артема Олеговича**

**на тему «Удосконалення системи формування персоналу організації»,**  
**що затверджена рішенням Вченої Ради Університету імені Альфреда**  
**Нобеля (протокол №2 від 14 травня 2020 р.) на здобуття ступеня доктора**  
**філософії за спеціальністю 073 Менеджмент**

**Науковий керівник:** канд. екон. наук Ольга Анатоліївна Євтушенко

**Актуальність теми дисертації** зумовлена глибокими змінами, які відбуваються у сучасному соціально-економічному середовищі та на ринку праці. В умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції та швидкого оновлення технологій саме людський капітал стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку й конкурентоспроможності організації.

Господарюючи на ринку організації стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, високої плинності персоналу, невідповідності професійних компетентностей працівників стратегічним цілям підприємства. Традиційні підходи до формування персоналу часто не враховують потреби динамічного зовнішнього середовища, що знижує ефективність управління людськими ресурсами та результативності діяльності організації в цілому.

У зв'язку з цим, дослідження питань удосконалення системи формування персоналу є актуальним і практично значущим, оскільки дозволяє обґрунтувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію кадрової політики та забезпечення стабільного розвитку організації.

Встановлено, *що метою дисертаційної роботи є* поглиблення теоретико-методичного обґрунтування удосконалення системи формування персоналу організації, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

– розкрити економічну сутність поняття «формування персоналу організації» з виділенням основних функцій для забезпечення ефективного управління кадрами;

– поглибити методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу організації;

– обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінювання системи формування персоналу організації;

– дослідити світові та національні тенденції у формуванні персоналу організації;

– сформувати матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу організації;

– обґрунтувати напрями впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу.

Об'єктом дослідження виступає процес формування персоналу організації, а предметом – науковий та методичний інструментарій оцінювання та удосконалення системи формування персоналу організації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Проведені дослідження виконувалися в межах науково-дослідної роботи ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» за темами: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840) (Особистий внесок здобувача полягає у систематизації складових поняття «формування персоналу», модифікації кумулятивної моделі впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, аналізі основних результатів, які дає організації використання штучного інтелекту, удосконаленні алгоритму впровадження штучного інтелекту в систему менеджменту організацій), а також «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972) (Особистий внесок здобувача полягає в удосконаленні алгоритму аналізування системи формування персоналу та розробці критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу, дослідженні проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану).

**Наукова новизна отриманих результатів.** Особистий внесок дисертанта полягає у розробці наукових положень щодо аналізування стану системи формування персоналу організації та розвитку методики визначення шляхів удосконалення цієї системи на основі відповідної фактологічної та критеріальної бази. У дисертаційній роботі:

*удосконалено:*

– методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу, які, на відміну від існуючих, передбачають виділення в його конструкції покрокової інструкції, що у визначеній послідовності конкретизує досягнення завдань удосконалення системи: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; опис загального стану системи формування персоналу; виявлення напрямків покращення системи формування персоналу; розробка рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій. Це дозволяє стандартизувати процес удосконалення системи формування персоналу в організації;

– критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу організації, яка відрізняється від існуючих використанням десяти критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою, на підставі чого визначається рівень сформованості за кожним критерієм та загальний рівень, за яким встановлюються його межі – низький, середній та високий рівні та відповідне зонування системи формування персоналу (червона, жовта, зелена зони). Такий підхід забезпечує візуалізацію проблемних аспектів, визначення

напрямів покращення та стає підґрунтям для розробки рекомендацій щодо удосконалення стану системи формування персоналу організації;

– підходи до систематизації розроблених рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом у форматі матриці, яка, на відміну від загальноприйнятих, побудована за принципом об'єднання рекомендацій у чотири групи за станом системи й оцінками за кожним з підкритеріїв критеріальної методики оцінювання та практично реалізується за допомогою розробленої цифрової платформи діагностики, що дозволяє оцінити стан системи формування персоналу будь-якої організації, а також сформувати напрями її покращення;

*набуло подальшого розвитку:*

– трактування поняття «формування персоналу», яке запропоновано розглядати як структурний елемент механізму управління персоналом організації, що являє собою процес створення ефективної кадрової політики, який, на відміну від існуючих підходів, базується на залученні стратегічної, трансакційної (забезпечення кількісної зміни у структурі персоналу), трансформаційної (забезпечення якісної зміни характеристик персоналу) функцій для розвитку якісного персоналу організації, як сукупності постійних та тимчасових працівників, що мають спільну мету; відповідні компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні й цифрові); використовують талант, як проактивний ресурс. Це дозволяє шляхом оптимізації кадрового потенціалу забезпечувати успішне функціонування організації та підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації уваги на пошуку, розвитку та збереженні талантів;

– дослідження світових та національних тенденцій формування персоналу організацій, яке дозволило виявити такі тенденції: трансформація ролі управління управлінні людськими ресурсами; зміна структури організації праці, поширення гібридної роботи; інтеграція принципів рівності та інклюзивності; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості управління людськими ресурсами за рахунок проєктних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців, корпоративної культури; цифровізація та впровадження штучного інтелекту, збільшення ролі аналітики та великих даних в управлінні людськими ресурсами. Це стало підґрунтям для визначення стану системи формування персоналу в умовах воєнного стану та виявлення потенціалу і обґрунтування напрямів удосконалення досліджуваної системи на вітчизняних підприємствах;

– систематизація напрямів впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу, серед яких виділено модифіковану кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, у якій, на відміну від існуючих, виділено чотири групи факторів впливу: суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, що дозволяє удосконалити механізми контролю, робочі процеси, результати діяльності; навички персоналу та процедури взаємного узгодження для прийняття рішень у сфері управління організацією. Виділення як окремого напрямку удосконаленого стратегічного плану цифрової трансформації HR-процесів, який складається з проходження наступних етапів: оцінки поточного стану HR-процесів; долучення до взаємодії стейкхолдерів

для визначення напрямів трансформації; визначення цілей цифрової трансформації; визначення цільових результатів та показників ефективності; створення дорожньої карти; складання плану управління змінами; підвищення рівня цифрової обізнаності HR-команди; оцінювання результатів впровадження цифрової трансформації HR. Реалізація комплексу заходів цифрової трансформації дозволяє автоматизувати рутинні завдання, перерозподіляти робочий час на виконання стратегічних та креативних завдань; підвищувати ефективність прийняття рішень за рахунок аналітичної інформації та прогнозування штучним інтелектом.

**Теоретичне значення отриманих результатів** полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні наукових положень щодо аналізування стану системи формування персоналу організації та шляхів її удосконалення. До результатів, що мають найбільше теоретичне значення належать: поглиблені методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу через виділення покрокової інструкцій щодо вирішення завдань удосконалення системи у визначеній послідовності; удосконалена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу організації з використанням десяти критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою; розширені підходи до систематизації розроблених рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом у форматі матриці, що побудована за принципом об'єднання рекомендацій у чотири групи за станом системи та оцінками за кожним з підкритеріїв критеріальної методики оцінювання; уточнене трактування поняття «формування персоналу організації», що розглядається як структурний елемент механізму управління персоналом; дослідження світових та національних тенденцій формування персоналу організацій, що дозволило виявити сучасні його тренди; систематизовані напрями впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу.

Отримані теоретичні результати стають підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу вітчизняними суб'єктами господарювання.

**Практичне значення отриманих результатів.** Науково-методичні рекомендації дисертанта мають сучасний інноваційний характер, є практично значущими, а їх застосування може сприяти підвищенню ефективності кадрового забезпечення діяльності підприємств. Наукові положення, висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані при удосконаленні системи формування персоналу організацій різних організаційно-правових форм та сфер діяльності.

Результати дослідження впроваджено в діяльність ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (використано розроблену автором критеріальну методика оцінювання для аналізу стану системи формування персоналу, розраховано ключові показники за 10 критеріями, що дало змогу комплексно оцінити її стан та запропонувати шляхи покращення (довідка про впровадження результатів від 27.11.2025 р. № 737/1); ТОВ «ФАРУТТІ» (використана критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, що дало змогу отримати практичні рекомендації для розробки плану заходів з метою оптимізації процесів формування персоналу

(довідка про впровадження результатів від 22.07.2025 р. № 22/07-2025); ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (використано запропонований автором алгоритм удосконалення системи формування персоналу, комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу, план цифрової трансформації HR-процесів, що дозволило підвищити ефективність процесів формування та розвитку персоналу, забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу та покращити якість управлінських рішень (довідка про впровадження результатів від 21.07.2025 № 3).

Висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані в освітньому процесі – у закладах вищої освіти: 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) й Університету митної справи та фінансів (довідка про впровадження від 29.09.2025 р. № 11/1 – 1543).

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та методичні положення, що містяться в дисертаційній роботі, були апробовані автором на науково-практичних конференціях різного рівня, а саме: X та XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р., 7 грудня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 2 травня 2024 р.); XXXVI Міжнародній науково-практичній конференції «The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research» (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум» (м. Дніпро, 2 травня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів» (м. Дніпро, 17 квітня. 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.).

**Відповідність дисертації вимогам, що представляються до дисертацій на здобуття ступеня доктор філософії.** Розглянута дисертація Глухого Артема Олеговича на тему «Удосконалення системи формування персоналу організації» є завершеною, цілісною, логічно побудованою науковою працею, викладеною у науковому стилі. Аргументовано розкрито положення та результати, що характеризують наукову новизну та виносяться автором на захист. Назва дисертації відповідає її змісту. Завдання, що поставлені у роботі, повністю вирішені. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані у наукових фахових виданнях, оприлюднювались на науково-практичних конференціях.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А., Луговий М. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації.

*Academy Review*. 2024. №2(61). С. 173-187. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-2-61-12  
URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13-.pdf> (Web of Science)  
(особистий внесок: модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями, виміри впливу; описано основні результати впливу ШІ на механізм менеджменту організацій та фактори, які їх визначають)

2. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенціальних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. №2(35). С. 84-100. DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7 URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/9-.pdf> (Фахове видання) (особистий внесок: розглянуто мотиви професійної діяльності, а також мотивацію досягнення успіху як одну з ключових компетентностей)

3. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf> (Фахове видання) (особистий внесок: розглянуто теоретичні аспекти трактування поняття «персонал», проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» за різними підходами, уточнено поняття «персонал»)

4. Глухий А.О. Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/744/738> (Фахове видання)

*Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

5. Глухий А.О., Константиновський М.Є. Роль Total Rewards у системі формування персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: X Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р.) Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-21. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e0eae9-9ff8-47fc-9149-45fe3474f35d/content> (особистий внесок: визначено в системі формування персоналу організації роль інструментів залучення, стимулювання, розвитку та утримання співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб)

6. Глухий А.О., Глуха Т.О. Функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 12-14. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/829530a1-7562-489e-9908-2a52a2935f32/content> (особистий внесок: визначено функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації)

7. Hlukhyu A. O., Hlukha T. O. Recruitment process and artificial intelligence. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний

погляд: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 08 листопада 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. Том 1. С. 221-224. URL:

[https://drive.google.com/file/d/17RgNgf\\_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view](https://drive.google.com/file/d/17RgNgf_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view)  
(особистий внесок: виділено основні сфери та відповідні можливості застосування штучного інтелекту у процесі рекрутингу)

8. Глухий А.О., Митрофанова Г.Я., Євтушенко, О.А. Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.) Порто, Португалія: International Scientific Unity, 2024. С. 58-60. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6029> (особистий внесок: визначено методи проведення співбесіди відповідно до встановлених етапів у процесі добору персоналу організації)

9. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Перспективи розвитку HRtech. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей (м. Дніпро, 02 травня 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 151-153. URL: <https://surl.li/kfvvud> (особистий внесок: обтунтовано використання HRtech, як інноваційного напрямку удосконалення процесів залучення, утримання та розвитку фахівців)

10. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Формування стратегії цифрової трансформації HR. Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 17 квітня 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 55-67. URL: [https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez\\_2025\\_menedzhment.pdf](https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez_2025_menedzhment.pdf) (особистий внесок: удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів)

11. Глухий А.О. Використання штучного інтелекту у формуванні індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. Т. 2. С. 283-285. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6525>

**ВИСНОВОК:** Розглянувши дисертаційну роботу на здобуття наукового ступеня доктора філософії Глухого Артема Олеговича за темою «Удосконалення системи формування персоналу організації» та наукові публікації, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, визначивши особистий внесок у всіх зарахованих за темою дисертації наукових публікаціях із співавторами, а також за результатами публічної презентації результатів наукового дослідження, вважаємо, що робота актуальна, є самостійно виконаною науковою працею, має наукову новизну та практичну цінність.

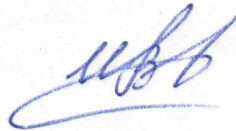
Усі ідеї, наукові концепції та матеріали наукових досліджень розроблені та виконані здобувачем особисто, не містять текстових запозичень інших авторів без

посилання на джерело. Всі публікації та дисертаційна робота Глухого Артема Олеговича виконані із дотриманням принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Глухого А.О. на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» відповідає вимогам, регламентованим наказом МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» №40 від 12 січня 2017 року (із змінами) та 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 № 44 від 12 січня 2022 року (із змінами) і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

**Головуюча:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародного  
маркетингу ВНЗ «Університет  
імені Альфреда Нобеля»



**Ірина ТАРАНЕНКО**

12 лютого 2026 р.

