

**Рішення**  
**разової спеціалізованої вченої ради**  
**про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувача ступеня доктора філософії **Махінька Іллі Володимировича** 1991 року народження, громадянина України, освіта вища: у 2013 році закінчив Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля за спеціальністю «Міжнародна економіка».

працює у ТОВ «Фінтех Ферма», м. Дніпро, виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Українського державного університету науки і технологій Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро, від 195к від 29.04.2026 року, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради -	ЧАРКІНОЇ Тетяни ЮРІЇВНИ, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри «Економіка та менеджмент» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро;
Рецензентів -	ЗАДОЇ Вячеслава Олександровича, доктора економічних наук, доцента, доцента кафедри «Економіка та менеджмент» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро; ЧЕРЧАТОЇ Анжели Олексіївни, кандидата економічних наук, доцента, завідувача кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро;
Офіційних опонентів -	ОВЧИННІКОВОЇ Вікторії Олексіївни, доктора економічних наук, професора, професора кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків; ВАКУЛІЧ Марії Михайлівни, доктора економічних наук, доцента, доцента кафедри фінансів та обліку Дніпровського державного технічного університету, м. Кам'янське

на засіданні 18 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування

**Іллі МАХІНЬКУ**

на підставі публічного захисту дисертації «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано в Українському державному університеті науки і технологій, м. Дніпро, Міністерство освіти і науки України, м. Дніпро.

Науковий керівник: Лариса МАРЦЕНЮК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки і технологій.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, які вирішують важливу науково-практичну проблему розробки моделей та методичних підходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

**Наукова новизна** дисертаційної роботи 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;

***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;

- 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;

- 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;

- 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;

- 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;

- економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу шляхом включення показника ROІнавч 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.

**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;

- 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;

- 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;

- 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;

- 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.

**Практичне значення отриманих 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 розробки здобувача пройшли достатню апробацію і прийняті до впровадження у діяльність підприємств, 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.).

Дисертація виконана державною мовою та оформлена згідно вимог, встановлених МОН. Дисертаційна робота викладена на 249 сторінках, у т. ч. основний текст займає 190 сторінок.

За результатами дисертаційної роботи опубліковано 13 наукових праць, у тому числі 5 публікацій – у наукових фахових виданнях України та 8 праць апробаційного характеру, а саме:

**статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:**

1. Марценюк Л.В., Махінько І.В. Особливості формування систем управління розвитком персоналу підприємства. *Агросвіт*, № 24, 2024. С.40-44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40

<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5237/5285>

(Особистий внесок: розроблено рекомендації менеджерам, які можуть

використовуватися ними при формуванні системи управління розвитку персоналу підприємства).

2. Martseniuk L., Makhin'ko I., Hrebenuk H., DAS B. (2024), Directions of effective use of data and analytics in decision-making on staff development. Philosophy, economics and law review. volume 4, no. 1, 75-84. DOI: 10.31733/2786-491X-2024-1-75-84

<https://phelr.com.ua/uk/journals/tom-4-1-2024/napryami-efektivnogo-vikoristannya-danikh-ta-analitiki-u-prunyatti-rishen-pro-rozvitok-personalu> (Особистий внесок: узагальнено напрями оптимізації процесів найму та утримання талантів, які відбуваються за допомогою аналітики даних).

3. Марценюк Л. В., Махін'ко І. В. Напрями підвищення кваліфікації працівників: аналіз та рекомендації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.38>

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4992/5036> (Особистий внесок: розроблено рекомендації роботодавцям щодо підвищення кваліфікації трудового потенціалу суб'єкта господарювання).

4. Махін'ко І. В. Напрями підвищення мотивації працівників залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей) №88, 2024. С. 149-155. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324933>  
<http://btie.kart.edu.ua/article/view/324933>

5. Махін'ко І. В. Формування системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу компанії. Вісник Сумського національного аграрного університету. №3 (103). 2025. С. 58-64. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.9>  
<https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/397/294>

#### ***тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:***

1. Махін'ко І. В. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток особистості: погляд у минуле і майбутнє. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р.) / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПТС, 2022. 522 с. [https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Konferenciya\\_04.11.pdf](https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Konferenciya_04.11.pdf) С. 366-369.

2. Махін'ко І. В. Розробка рекомендацій по наповненню інформативних баз про персонал підприємства. The 5th International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects” (December 16-18, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. 794 p. С. 726-732.

3. Махін'ко І. В. Тренди в управлінні розвитком персоналу в епоху штучного інтелекту. VI International scientific and practical conference «The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components» (January 10-12, 2024) Venice, Italy, International Scientific Unity. 2024. 386 p. С. 69-72.

4. І. Махін'ко, Л. Марценюк, М. Гненний. Інноваційні інструменти підвищення мотивації працівників. Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 1153 с. С.610-615. (Особистий внесок: розробка інноваційних інструментів підвищення мотивації працівників).

5. Махін'ко І. В. Гейміфікація – як інструмент підвищення мотивації персоналу. “Modern science: trends, challenges, solutions” (October 16-18, 2025) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. 491 p. С.464-466.

6. Махін'ко І. В. Фазове управління розвитком управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. IV Міжнародна науково-практична конференція Science and education: synergy of innovation. 24-26 листопада 2025 Берлін, Німеччина. С. 560-565.

7. Махінько І. В. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої системи розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці. III Міжнародна науково-практична конференція Innovations of modern science and education. 28-30 листопада 2025 Ванкувер, Канада. С.803-807.

8. Махінько І. В. Інноваційні методи до управління персоналом в сучасних умовах. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (December 22-24, 2025, Valencia, Spain). European Open Science Space, 2025. 499 p. С.328-330.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 8 Міжнародних науково-практичних конференціях: Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи (Чернігів, 2022); Scientific research: modern challenges and future prospects (Мюнхен, 2024); The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components (Венеція, 2024); Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейромеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій (Дніпро, 2025); Modern science: trends, challenges, solutions (Ліверпуль, 2025); Science and education: synergy of innovation (Берлін, 2025); Innovations of modern science and education (Ванкувер, 2025); Global Directions in Scientific Research and Technological Development (Валенсія, 2025).

У дискусії взяли участь голова, рецензент та офіційні опоненти:

ЧАРКІНА Тетяна Юріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка та менеджмент» Українського державного університету науки і технологій (голова разової спеціалізованої вченої ради) відмітила належний науковий рівень дисертаційного дослідження та дала позитивну оцінку отриманим результатам, які вирішили важливу науково-практичну проблему удосконаленню кадрової політики та забезпеченню адаптації систем менеджменту персоналу до сучасних викликів цифрової економіки.

ОВЧИННИКОВА Вікторія Олексіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, (офіційний опонент), позитивно оцінивши дисертаційне дослідження, яке можна визначити як завершену наукову працю високого наукового рівня. Разом з тим, деякі положення мають дискусійний характер або потребують уточнення чи вдосконалення.

1. В таблиці 1.7 представлено порівняльний аналіз стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану. На наш погляд, доцільним є розширення порівняльного аналізу стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану за рахунок включення досвіду таких країн, як Польща, Німеччина та Фінляндія, які мають значний практичний досвід у сфері кризового управління персоналом, резервування трудових ресурсів та забезпечення стійкості підприємств у нестабільних умовах функціонування.

2. На с. 86 у табл. 2.1 наведено порівняльну характеристику підходів до управління персоналом, однак не конкретизовано, в яких умовах кожен із підходів є найбільш доцільним. Варто було б додати умови застосування.

3. На с. 129 у рис. 3.1 представлено адаптивну модель системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу, однак недостатньо конкретизовано критерії переходу підприємства від однієї фази життєвого циклу до іншої. Доцільно було б додати порогові значення або ключові індикатори фаз.

4. На с. 170 у рис. 3.4 представлено структурну схему організаційно-економічного механізму, однак схема є досить насиченою. Доцільно було б додати пояснювальну таблицю з розмежуванням вхідних даних, відповідальних суб'єктів, управлінських дій та очікуваних результатів.

ВАКУЛИЧ Марія Михайлівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Дніпровського державного технічного університету, (офіційний опонент), висловивши загальне позитивне враження від дисертаційної роботи та відмітивши високий рівень наукової компетентності автора та його спроможності вирішувати складні науково-практичні завдання, вказала на деякі аспекти, які потребують уточнення, подальших досліджень та розвитку, зокрема:

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.

ЗАДОЯ Вячеслав Олександрович, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри «Економіка та менеджмент» Українського державного університету науки і технологій, (рецензент), підкресливши важливість отриманих результатів для сучасних підприємств, зауважив:

1. В таблиці 1.3 дисертант наводить сучасні напрями та методи розвитку персоналу. На нашу думку, робота значно б виграла, якби автор додав очікувані результати (наприклад, зростання продуктивності, підвищення мотивації, покращення якості роботи) та інструменти реалізації (наприклад, онлайн-платформи, тренінгові програми, корпоративні LMS).

2. На с. 89 у рис. 2.2 представлено основні HR-процеси, однак окремі елементи, зокрема «планування та підбір персоналу» і «методи підбору персоналу», доцільно було б чіткіше розмежувати як процеси та інструменти їх реалізації.

3. На с. 100 у рис. 2.3 представлено цифрові технології управління персоналом, однак не показано, які саме HR-завдання вирішує кожна технологія. Доцільно було б додати фактори «технологія-HR-процес-очікуваний ефект-ризик впровадження».

4. На с. 205 у табл. 3.7 представлено матрицю узгодження рівня цифрової інтеграції та результативності цифровізації менеджменту персоналу. Водночас у таблиці використано градації «низький», «середній» і «високий» рівень D та E\_ "ц" , однак не наведено чітких кількісних меж для віднесення підприємства до відповідної групи. Доречніше було б конкретизувати порогові значення або порядок їх визначення.

ЧЕРЧАТА Анжела Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Українського державного університету науки і технологій (рецензент), наголосивши на актуальності розроблених здобувачем наукового ступеню практичних рекомендацій, зауважила:

1. Представлену на рисунку 1.2 Стратегію управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану доцільно було б доповнити системою кількісних показників оцінювання її ефективності, що дозволило б об'єктивно визначати результативність впроваджених заходів та здійснювати своєчасне коригування управлінських рішень.

2. На с. 112 у табл. 2.5 подано особливості поколінь працівників, однак застосування теорії поколінь може призводити до надмірної типізації персоналу. Доцільно було б додатково врахувати посаду, досвід, освіту, рівень цифрових навичок і мотивацію конкретного працівника.

3. На с. 142 у формулі 3.1.2 запропоновано індекс цифрової інтеграції (D), однак процедура визначення вагових коефіцієнтів потребує більш детального пояснення. Доцільно було б чітко зазначити, чи ваги визначаються експертно, статистично або на основі нормативного підходу.

4. На с. 193-195 у табл. 3.5 та формулі повної вартості володіння наведено структуру витрат на цифровізацію менеджменту персоналу, однак відсутній приклад розрахунку на умовних або фактичних даних підприємства. Доцільно було б показати практичне застосування цієї моделі.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради;

«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Махіньку Іллі Володимировичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої ради

Тетяна ЧАРКІНА

Учений секретар

Тетяна РАДКЕВИЧ

