

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора,
Крюкової Ірини Олександрівни
на дисертаційне дослідження
ШАФОРЕНКА СВЯТОСЛАВА ЮРІЙОВИЧА на тему:
«УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМАМИ ДИСТАЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ
В СФЕРІ ІТ»,
подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»

Актуальність теми дослідження. Дистанційна зайнятість, яка ще порівняно недавно розглядалася переважно як альтернативний або гнучкий формат організації праці, сьогодні стала повноцінним елементом функціонування значної частини підприємств ІТ-сфери. Її поширення змінило саму конфігурацію управління персоналом: просторове відокремлення працівника від підприємства послаблює дієвість частини усталених управлінських інструментів і висуває додаткові вимоги до організації комунікацій, контролю результативності, адаптації, мотивації, професійного розвитку та підтримання організаційної ідентичності.

Для ІТ-сфери ця проблема має особливе значення. Висока мобільність працівників, конкуренція за компетентних фахівців, проєктний характер діяльності та постійне оновлення технологій роблять людський капітал одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Водночас дистанційний формат роботи створює специфічні ризики - комунікаційні бар'єри, складність підтримання командної згуртованості, недостатню формалізацію адаптаційних процесів та можливість послаблення організаційної ідентичності працівників, що безпосередньо відзначено автором за результатами проведеного дослідження.

Тому науковий інтерес уже не становить саме доведення доцільності використання дистанційної праці, а пошук управлінської архітектури, здатної

забезпечити її ефективне функціонування. Саме в такій площині сформульовано проблематику дисертаційної роботи С. Ю. Шафоренка, у якій управління дистанційною зайнятістю розглядається через взаємозв'язок процесів формування персоналу, його конкурентоспроможності, рекрутингу й адаптації, автоматизації HR-процесів та організаційно-економічного забезпечення дистанційної взаємодії. Така постановка дослідницької проблеми відповідає реальним змінам у практиці менеджменту ІТ-підприємств і підтверджує своєчасність обраного напрямку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Тематика дисертаційної роботи стала частиною наукових напрямів, у межах яких досліджуються проблеми трансформації систем управління та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цифровій економіці. Дослідження пов'язане з виконанням науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ 0126U000988). Персональний внесок здобувача в її виконання полягає в розробленні розділу, присвяченого моделям формування персоналу підприємств ІТ-сфери.

Логічним є також зв'язок одержаних результатів із фундаментальною науковою тематикою Державного біотехнологічного університету щодо стратегічних засад розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарювання (№ 0122U201108).

У цьому випадку зв'язок із науковою тематикою має змістовний характер: проблеми цифрової трансформації управління, конкурентоспроможності та розвитку управлінських систем конкретизуються автором щодо людського капіталу ІТ-підприємств і дистанційної форми організації праці. Тому дисертацію можна розглядати як розвиток відповідного напрямку досліджень на рівні специфічної управлінської проблематики ІТ-сфери.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Обґрунтованість результатів дисертації визначається передусім внутрішньою узгодженістю її дослідницької конструкції. Сформульовані автором завдання послідовно переносять дослідження від теоретичного осмислення управління персоналом в умовах цифрової трансформації до аналізу конкретних механізмів дистанційної зайнятості та їх організаційно-економічного оформлення. У результаті теоретичні положення роботи не залишаються ізольованими від аналітичної частини, а використовуються як основа для розроблення методичних і прикладних рішень.

Переконливість одержаних результатів посилюється застосуванням різних за своїм пізнавальним призначенням методів. Теоретичне узагальнення та аналіз використано для опрацювання еволюції підходів до управління персоналом, системний підхід - для побудови інтегрованої моделі управління дистанційною зайнятістю, порівняльний аналіз - для зіставлення практики цифровізації HR-процесів, анкетування - для вивчення особливостей дистанційної зайнятості, експертне оцінювання - для визначення вагових характеристик конкурентоспроможності персоналу. Така методична диференціація є важливою, оскільки зменшує залежність висновків від використання лише одного способу оцінювання досліджуваних явищ.

Окремо слід відзначити емпіричну складову дисертації. Авторське опитування охопило 96 представників ІТ-сфери, різних за віком, статтю, функціональними ролями та характером участі в управлінських процесах. У вибірці представлені розробники програмного забезпечення, менеджери, керівники, QA-фахівці, бізнес-аналітики, DevOps та інші категорії працівників, що дало змогу отримати диференційоване уявлення про практику дистанційної зайнятості. У сукупності це дає підстави оцінити сформульовані в дисертації висновки як достатньо аргументовані, а рекомендації - як такі, що мають належну теоретичну й емпіричну основу.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Науковий внесок С. Ю. Шафоренка доцільно оцінювати через кілька взаємопов'язаних

площин - концептуальну, кадрово-технологічну та організаційно-управлінську. Саме їх поєднання дозволило автору відійти від розгляду дистанційної зайнятості як окремого формату організації праці та представити її як об'єкт комплексного управлінського впливу.

У концептуальній площині значущим є розвиток уявлення про управління персоналом як стратегічно орієнтований процес, у якому кадрові рішення пов'язуються з розвитком людського потенціалу, компетентностей, інноваційної активності та адаптивності підприємства. Ця позиція отримує продовження в інтегрованій адаптивно-компетентнісній моделі формування персоналу ІТ-підприємств, де в єдину конструкцію поєднані стратегічне управління людським капіталом, цифрові HR-технології, компетентнісний підхід, управління талантами та безперервне навчання.

Кадрово-технологічний напрям наукової новизни охоплює запропонований підхід до рекрутингу й адаптації працівників, а також оцінювання цифрової зрілості HR-процесів. Перший із них передбачає багатокритеріальне оцінювання кандидатів з урахуванням технічних компетентностей, soft skills, гнучкості, стабільності та досвіду роботи в кризових ситуаціях, доповнене цифровими інструментами рекрутингу, онбордингом і наставництвом. Другий створює основу для визначення стадії цифрового розвитку HR-функції через оцінювання підбору, адаптації, навчання, HR-аналітики та інтеграції інформаційних систем із розмежуванням базового, інтегрованого й інтелектуального рівнів.

Окремої уваги заслуговує розвиток положень щодо конкурентоспроможності працівника в дистанційному середовищі. Автор поєднує традиційні професійні характеристики із параметрами, критичними саме для сучасного ІТ-ринку: актуальністю компетентностей, здатністю самостійно оновлювати знання, надійністю виконання завдань, створенням цінності для компанії та комунікативними навичками.

Організаційно-управлінський контур новизни завершується систематизацією принципів функціонування механізму дистанційної зайнятості та їх розмежуванням на базові й специфічні. Саме включення до останніх чинників цифровізації, віддаленої взаємодії та поведінкових

характеристик персоналу надає цьому результату предметної прив'язки до дистанційного формату роботи.

У сукупності зазначені результати свідчать, що наукова новизна роботи не зводиться до окремого інструменту чи моделі, а охоплює основні рівні управління дистанційною зайнятістю - від категоріального апарату до принципів функціонування відповідного організаційно-економічного механізму.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Зміст дисертації С. Ю. Шафоренка повною мірою перебуває у предметному полі спеціальності 073 «Менеджмент». Дистанційна зайнятість досліджується автором з позицій формування та реалізації управлінських механізмів, а основна увага зосереджена на процесах формування персоналу, його розвитку та конкурентоспроможності, рекрутингу й адаптації, цифровізації HR-функції, організації віддаленої взаємодії та забезпеченні результативності управлінських рішень.

Об'єктом дослідження визначено процеси управління дистанційною зайнятістю персоналу підприємств ІТ-сфери, предметом - теоретичні, методичні та практичні засади формування й функціонування відповідних механізмів. Така постановка об'єкта і предмета є узгодженою з метою роботи та дозволяє автору зберегти управлінський ракурс дослідження на всіх етапах його проведення.

Важливо, що цифрові технології, дистанційні формати роботи та особливості ІТ-сфери в дисертації виступають середовищем трансформації управлінських відносин, тоді як центральним об'єктом наукового пошуку залишаються саме механізми менеджменту. Це забезпечує чіткість фахової спрямованості роботи. З огляду на зміст поставлених завдань, використаний методичний інструментарій та характер сформованих наукових результатів дисертація відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» і вимогам до кваліфікаційної роботи відповідного рівня.

Практичне значення результатів дослідження. Прикладна цінність дисертації визначається можливістю перетворення запропонованих автором теоретичних і методичних положень на конкретні кадрові рішення. Розробки охоплюють ключові етапи роботи з персоналом у дистанційному середовищі - від його залучення та адаптації до розвитку компетентностей, оцінювання конкурентоспроможності, цифровізації HR-процесів і підтримання командної взаємодії.

Особливу практичну цінність має можливість застосування запропонованого підходу до оцінювання цифрової зрілості HR-функції. Він дозволяє оцінювати стан цифровізації рекрутингу, адаптації, навчання, управління результативністю, HR-аналітики та інтеграції інформаційних систем, а також позиціонування підприємства за базовим, інтегрованим або інтелектуальним рівнем розвитку. Для менеджменту підприємства це створює методичну основу для визначення тих кадрових процесів, цифрова трансформація яких потребує першочергової уваги.

Практично орієнтованим є й організаційно-економічний механізм управління дистанційною зайнятістю, що інтегрує організаційну, економічну, технологічну та соціально-психологічну складові. Його використання автор пов'язує з підвищенням продуктивності праці, скороченням періоду адаптації нових працівників, розвитком цифрової HR-функції, посиленням конкурентоспроможності персоналу та формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Отже, прикладне значення дисертації полягає не лише в можливості використання окремих рекомендацій, а й у формуванні набору управлінських інструментів, які можуть застосовуватися на різних етапах роботи з персоналом за умов дистанційної зайнятості.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Важливою характеристикою дисертаційного дослідження є те, що його основні положення не залишилися в межах рукопису, а систематично представлялися науковій спільноті протягом усього періоду виконання роботи. Результати дослідження обговорювалися на

міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях різного тематичного спрямування - від проблем розвитку соціально-економічних систем та інституційних трансформацій до цифрових інновацій, штучного інтелекту та новітніх технологій. Загалом у дисертації наведено відомості про апробацію результатів на 17 наукових заходах.

Географія апробації також є достатньо широкою: результати доповідалися в різних наукових центрах України та на міжнародних заходах у Великій Британії й Нідерландах. Зокрема, у 2026 році окремі положення були представлені на 6th International Scientific and Practical Conference «Modern Science: Trends, Challenges, Solutions» у Ліверпулі та 4th International Scientific and Practical Conference «Advanced Technologies in Scientific Research» у Роттердамі.

Паралельно результати отримали належне публікаційне представлення. Авторський доробок за темою дисертації становить 31 працю, серед яких монографічні розділи, статті у фахових наукових виданнях та матеріали конференцій. Така послідовність оприлюднення дає підстави говорити не лише про формальну наявність необхідної кількості публікацій, а й про поступове винесення основних результатів роботи на професійне обговорення в процесі формування дисертаційного дослідження.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Питання академічної доброчесності у представленій роботі доцільно оцінювати передусім з позиції ідентифікації наукового внеску автора. С. Ю. Шафоренком чітко відокремлено результати власного дослідження від положень, запозичених із наукової літератури, а використані джерела супроводжуються бібліографічними посиланнями.

За результатами аналізу представленої дисертації ознак некоректного привласнення результатів інших авторів, відсутності необхідних посилань на використані джерела чи невизначеності авторського внеску не виявлено.

Зауваження до дисертаційної роботи. Високий загальний рівень проведеного дослідження не виключає наявності положень, щодо яких у

процесі ознайомлення з дисертацією виникають певні запитання. Частина з них стосується повноти обґрунтування запропонованих методичних рішень, а інша — можливостей їх практичного застосування та інтерпретації отриманих результатів. У цьому контексті вважаємо за необхідне звернути увагу на такі дискусійні моменти:

1. Дискусійним і надмірно категоричним є наведене на с. 46 твердження, відповідно до якого наприкінці XX - на початку XXI ст. персонал розглядається як «єдина безумовна цінність», через розвиток якої забезпечується розвиток усього підприємства. Формулювання «єдина безумовна цінність» фактично надає персоналу абсолютного статусу серед усіх чинників розвитку підприємства, однак належного теоретичного обґрунтування такої позиції в роботі не наведено. Більше того, настільки категоричне трактування навряд чи можна вважати загальновизнаною характеристикою сучасної парадигми управління персоналом. Автору варто було або аргументувати правомірність саме такого визначення, або уникнути декларативної абсолютності у характеристиці ролі персоналу.

2. Не цілком коректним видається перехід від результатів опитування працівників до висновків щодо характеристик підприємств ІТ-сфери. Одиницею спостереження в проведеному дослідженні виступає респондент - працівник ІТ-сектору, проте під час інтерпретації відповідей автор фактично змінює одиницю аналізу і зазначає, що певні моделі формування персоналу використовують 49,0%, 26,0% або 19,8% саме підприємств. Такий висновок був би коректним лише за умови, що кожний респондент репрезентує окреме підприємство або результати попередньо агреговано на рівні компаній, однак відповідного пояснення методики в роботі не наведено.

3. Дискусійним є трактування автором розвитку T-shaped фахівців як прояву сучасного тренду на універсалізацію персоналу в ІТ-сфері. Поняття T-shaped specialist передбачає поєднання глибокої професійної спеціалізації в певній предметній сфері із широким спектром суміжних компетентностей, необхідних для міжфункціональної взаємодії, а тому його ототожнення з «універсальним спеціалістом» є концептуально некоректним. Більше того, сучасний розвиток ІТ-професій навряд чи можна однозначно характеризувати

як рух у напрямі універсалізації, оскільки у багатьох технологічно складних сегментах одночасно посилюється потреба у вузькій і поглибленій експертизі. У цьому контексті твердження автора про те, що отримані результати «укладаються у сучасні тренди», потребує аргументації та уточнення того, про який саме тренд ідеться - універсалізацію працівників чи розширення спектра їхніх компетентностей за збереження професійної спеціалізації.

4. Не отримало достатнього розвитку заявлене автором в підрозділі 2.3 співвідношення рекрутингу та адаптації як взаємопов'язаних складових дистанційної моделі формування персоналу. Рекрутинг у підрозділі розглянуто досить широко - від каналів пошуку й критеріїв відбору до HR-бренду та роботи з пасивними кандидатами, тоді як адаптація фактично зводиться до оцінювання доброзичливого середовища, прозорості комунікацій, структурованого онбордингу, інтерактивних зустрічей та окремих форматів навчання. За такого співвідношення складно говорити про цілісну дистанційну модель рекрутингу та адаптації.

5. Недостатньо артикульованим у запропонованій автором адаптованій моделі оцінки конкурентоспроможності персоналу ІТ-сфери (табл. 3.3) залишається механізм визначення вагових коефіцієнтів. У роботі аргументовано необхідність зміни пріоритетності окремих критеріїв порівняно з вихідною моделлю, однак не пояснено, яким методом отримано конкретні значення 0,05; 0,25; 0,40; 0,20 та 0,10 і наскільки вони підтверджені результатами проведеного емпіричного дослідження.

Наведені зауваження окреслюють ті аспекти дослідження, подальше опрацювання яких могло б посилити аргументацію окремих авторських положень і розширити можливості практичного використання запропонованих розробок. Разом із тим вони не зачіпають концептуальної основи дисертації та не суперечать результатам, отриманим автором. Порухнені питання радше визначають напрями продовження наукового пошуку в межах проблематики управління дистанційною зайнятістю, ніж свідчать про принципові недоліки виконаної роботи.

Висновок. Проведене Шафоренком Святославом Юрійовичем дослідження має цілісний характер і поєднує теоретичне осмислення трансформації управління персоналом із розробленням методичних і прикладних рішень для ІТ-підприємств. Автору вдалося сформувати взаємопов'язаний комплекс положень щодо формування й конкурентоспроможності персоналу, цифровізації HR-процесів, рекрутингу й адаптації, а також розвитку механізмів управління дистанційною зайнятістю. Поставлена мета досягнута, визначені завдання вирішені, а висловлені зауваження не ставлять під сумнів основні результати роботи.

Дисертація «Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ» за рівнем виконання, обґрунтованістю та новизною наукових результатів, їх практичною спрямованістю відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 507 від 03 травня 2024 року). Шафоренко Святослав Юрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень

Інституту кліматично орієнтованого

сільського господарства НААН України

Підпис д.е.н., професора Крюкової І.О. засвідчую:

провідний фахівець по кадрам

ІКОС НААН



Анатолій Михайлович ПАЦАЛОВ