

ВІДГУК

кандидат економічних наук, доцента

Ревенко Олени Вікторівни

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. Сучасні трансформації сфери праці дедалі чіткіше змінюють усталені принципи організації взаємодії між працівником і підприємством. Цифровізація бізнес-процесів, просторове розосередження команд, поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, зростання мобільності висококваліфікованих фахівців формують середовище, у якому результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати ефективну координацію персоналу поза межами традиційного робочого простору. Особливо виразно зазначені процеси проявляються у сфері інформаційних технологій, де дистанційна взаємодія вже набула ознак стійкої форми організації праці та безпосередньо впливає на принципи формування, використання і розвитку людського потенціалу.

За таких умов управління дистанційною зайнятістю виходить за межі вирішення окремих організаційних або кадрових питань. Його зміст охоплює рекрутинг і адаптацію працівників, підтримання результативності віртуальних команд, розвиток професійних і цифрових компетентностей, мотивацію, управління знаннями, збереження корпоративної культури та цифровізацію HR-процесів. У дисертації обґрунтовано, що для українських ІТ-підприємств значущість цих завдань посилюється через технологічну динаміку, міжнародну конкуренцію та міграцію висококваліфікованих спеціалістів.

У цьому контексті актуальність дисертаційної роботи Шафоренка Святослава Юрійовича визначається потребою в науковому

обґрунтуванні таких механізмів управління дистанційною зайнятістю, які поєднували б кадрові, організаційні, економічні, технологічні та соціально-психологічні інструменти управлінського впливу. Обрана проблематика відповідає сучасній логіці розвитку менеджменту та потребам ІТ-підприємств у формуванні адаптивних систем управління персоналом, здатних забезпечувати стійкість кадрових процесів і результативність діяльності в цифровому середовищі. Це дає підстави вважати тему дисертації актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дисертаційне дослідження Шафоренка С. Ю. виконувалося в межах науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988). У межах зазначеної теми здобувачем розроблено розділ «Моделі формування персоналу підприємств ІТ», що підтверджено довідкою № 29/2026 від 25.06.2026 р.

Окремі положення дисертації також пов'язані з тематикою наукових досліджень Державного біотехнологічного університету за фундаментальною темою «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (державний реєстраційний номер 0122U201108).

Зміст зазначених науково-дослідних тем кореспондує із завданнями дисертації, пов'язаними з розвитком теоретичних положень управління персоналом у цифровому середовищі, формуванням персоналу ІТ-підприємств та удосконаленням механізмів управління дистанційною зайнятістю. Це засвідчує включеність дисертаційної роботи у відповідні напрями наукових досліджень та послідовність формування її теоретичних і прикладних результатів.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, мають належний рівень теоретичного та методичного обґрунтування. Логіка дослідження підпорядкована визначеній меті, яка полягає у розвитку теоретико-

методичного забезпечення та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю у сфері ІТ. Її досягнення забезпечується послідовним вирішенням комплексу завдань, що охоплюють розвиток понятійно-категоріального апарату, формування персоналу ІТ-підприємств, дослідження його конкурентоспроможності, рекрутинг і адаптацію, цифрову трансформацію HR-процесів та обґрунтування організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю.

Методологічне забезпечення роботи відповідає характеру поставлених завдань. Автором використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, логічний та системний підходи, порівняльний аналіз, соціологічні та економіко-математичні методи, експертне оцінювання, графічний метод і логічне узагальнення. Окремі аналітичні процедури реалізовано із застосуванням Microsoft Excel і Statistica. Таке поєднання методів дало змогу забезпечити взаємозв'язок між теоретичним опрацюванням проблематики, аналізом фактичного матеріалу та формуванням прикладних рекомендацій.

Достатньою є й інформаційна база дослідження, що включає нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані UNDP, OECD, ILO, Eurostat, World Bank, аналітичні матеріали професійних ІТ-асоціацій, звітність ІТ-компаній, результати авторського соціологічного дослідження, наукові публікації та власні аналітичні розрахунки здобувача. Сукупність використаних джерел і методів створює достатнє підґрунтя для визнання отриманих результатів аргументованими, а сформульованих висновків і рекомендацій - такими, що впливають із проведеного дослідження.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розвитку теоретико-методичного забезпечення управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері та представлена сукупністю взаємопов'язаних результатів, які поглиблюють теорію управління персоналом, розвивають методичний інструментарій цифрового HR-менеджменту і конкретизують організаційно-економічні засади функціонування дистанційної зайнятості.

До результатів, що характеризують удосконалення теоретичного базису дослідження, належить уточнення понятійно-категоріального апарату управління персоналом. Авторська інтерпретація управління персоналом акцентує його стратегічну спрямованість та поєднує формування, розвиток, мотивацію і використання людського потенціалу із забезпеченням узгодженості цілей підприємства та інтересів працівників, розвитком компетентностей, інноваційністю й адаптивністю персоналу.

Методичний блок новизни представлений двома результатами. Удосконалено підхід до рекрутингу та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації, особливістю якого є інтеграція дистанційної моделі зайнятості, багатокритеріального відбору кандидатів, цифрових інструментів рекрутингу, структурованого онбордингу та наставництва із врахуванням ризиків дистанційного формування команд. Окремо запропоновано підхід до оцінювання цифрової зрілості автоматизації HR-процесів, який охоплює цифровізацію підбору, адаптації, навчання, HR-аналітики та інтеграції HR-систем і передбачає виокремлення базового, інтегрованого та інтелектуального рівнів розвитку.

Подальшого розвитку набули положення, що формують системне бачення кадрового забезпечення ІТ-підприємств. Зокрема, запропонована інтегрована адаптивно-компетентнісна модель формування персоналу поєднує стратегічне управління людським капіталом, компетентнісний підхід, цифрові HR-технології, розвиток талантів і безперервне навчання. Розвинено також положення щодо визначення чинників конкурентоспроможності персоналу в дистанційному форматі шляхом одночасного врахування базових професійних і ринково орієнтованих характеристик працівника. Завершує сукупність результатів теоретичне обґрунтування принципів реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю, поділеного на загальноуправлінські та специфічні, зумовлені особливостями віддаленої взаємодії.

Наведені положення мають логічну взаємопов'язаність і в сукупності формують цілісне теоретико-методичне підґрунтя для розвитку механізмів управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна

робота Шафоренка С. Ю. «Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на актуальну для сучасного менеджменту тему. Представлена робота містить сформульовану наукову проблему, визначену мету та систему дослідницьких завдань, обґрунтовані положення наукової новизни, теоретичні узагальнення, методичні розробки та рекомендації прикладного характеру.

Дисертація характеризується логічною побудовою та послідовністю викладу матеріалу. Її структурні складові взаємопов'язані, зміст розділів підпорядкований вирішенню поставлених завдань, а сформульовані висновки відображають основні результати проведеного дослідження. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків; обсяг основного тексту становить 192 сторінки.

Характер одержаних результатів відповідає рівню кваліфікаційної наукової праці: автором здійснено теоретичне узагальнення досліджуваної проблематики, розвинуто відповідні методичні положення та запропоновано практичні підходи до удосконалення управління дистанційною зайнятістю. За змістом, структурою, спрямованістю на розв'язання конкретного наукового завдання та характером отриманих результатів дисертація відповідає встановленим вимогам до робіт, поданих на здобуття ступеня доктора філософії.

Практичне значення результатів дослідження. Практична цінність результатів дисертаційної роботи підтверджується їх використанням у діяльності організацій і підприємств. Зокрема, ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» використано підхід до визначення пріоритетних характеристик конкурентоспроможності працівників в умовах дистанційної зайнятості як методичну основу для розроблення інструментів управління розвитком персоналу, підвищення адаптивності та інноваційної стійкості організації (довідка № 174 від 01.05.2026 р.). ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» впроваджено механізми рекрутингу та онбордингу, орієнтовані на забезпечення згуртованості колективу й результативності роботи за дистанційного формату зайнятості (довідка № 2 від 11.03.2026 р.).

Практичну апробацію пройшли й інші положення роботи. У діяльності ТОВ «Меблева фабрика «Константа» використано запропонований автором поділ принципів управління персоналом на загальноуправлінські та специфічні, що розширює можливості адаптації управлінських практик до організаційних змін (довідка № 3 від 11.02.2026 р.). ТОВ «Альмарко» застосовано підхід до визначення чинників конкурентоспроможності персоналу для удосконалення методики оцінювання потенціалу працівників (довідка № 2 від 27.03.2026 р.).

Окремим напрямом практичного використання є освітня діяльність: теоретичні та методичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Державного біотехнологічного університету. Наявність різних за змістом напрямів упровадження підтверджує прикладний характер отриманих результатів та можливість їх використання у практиці управління персоналом.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Основні наукові результати дисертаційного дослідження Шафоренка С. Ю. достатньо повно відображені у публікаціях автора. За темою роботи опубліковано 31 наукову працю загальним обсягом 11,18 умовно-друкованих аркушів, з яких особистий внесок здобувача становить 8,48 умовно-друкованих аркушів. Публікаційний доробок включає 2 розділи у колективних монографіях, 12 статей у наукових фахових виданнях, з яких 10 зараховано до захисту, та 17 публікацій у матеріалах і збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

Тематика опублікованих праць охоплює ключові напрями дисертації. Це свідчить про належне представлення основних теоретичних і прикладних результатів дослідження у відкритому науковому просторі.

Результати дисертації пройшли широку апробацію. Вони доповідалися та обговорювалися на 17 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях упродовж 2023–2026 років. Серед них наукові заходи у Львові, Черкасах, Харкові, Полтаві, Кам'янці-Подільському, Києві, Хмельницькому, а також міжнародні конференції у Ліверпулі та Роттердамі.

Наведене дає змогу зробити висновок про достатній рівень оприлюднення та апробації основних положень дисертаційної роботи.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Шафоренка С. Ю. не дає підстав стверджувати про наявність порушень принципів академічної доброчесності. У тексті роботи використані положення, результати та висновки інших дослідників супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями, що дозволяє ідентифікувати джерела запозиченої інформації. На титульній сторінці дисертації автором також засвідчено, що використання ідей, результатів і текстів інших авторів здійснюється з посиланням на відповідні джерела.

Окремо визначено особистий внесок здобувача: дисертація позиціонується як самостійне дослідження, а щодо праць у співавторстві зазначено, що в роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень Шафоренка С. Ю. Особистий внесок у спільні публікації конкретизовано у відповідному переліку.

З огляду на викладене, оформлення використаних джерел та представлення авторського внеску відповідають принципам академічної доброчесності.

Зауваження до дисертаційної роботи. Загалом позитивно оцінюючи теоретичний, методичний і прикладний доробок Шафоренка С. Ю., слід зазначити, що окремі положення дисертаційної роботи мають дискусійний характер, потребують додаткової аргументації або дають підстави для висловлення певних зауважень і побажань:

1. Викликає питання запропонована автором періодизація еволюції змісту теорії управління персоналом (рис. 1.2). Поділ її розвитку лише на три часові відрізки - першу половину XX ст., другу половину XX ст. та кінець XX - початок XXI ст. - є надмірно укрупненим і фактично нівелює суттєві концептуальні зміни, що відбувалися в межах кожного із зазначених періодів. Особливо спрощеним видається віднесення всієї другої половини XX ст. до єдиного підходу «персонал - ресурс підприємства», оскільки саме в цей час відбувався розвиток низки принципово відмінних підходів до управління персоналом.

2. Потребує більшої термінологічної визначеності використання автором понять, що характеризують дистанційні форми організації праці. Зокрема, поряд із категорією «дистанційна зайнятість», винесеною у назву дисертації, використовується термін «телепраця», який має усталену, проте історично сформовану традицію застосування і не є безумовно тотожним сучасним поняттям «дистанційна праця» та «віддалена робота». За таких умов просте синонімічне використання зазначених категорій є недостатньо коректним.

3. Окремого теоретичного обґрунтування потребує використана автором категорія «зовнішні (приватні) характеристики» конкурентоспроможності працівника (табл. 2.2). Зміст цього поняття у роботі чітко не розкрито, а склад віднесених до нього характеристик не дозволяє однозначно встановити критерій їх виділення. Ще менш очевидним є використання означення «приватні», сутнісне навантаження якого в запропонованій класифікації автором не пояснено. Вважаємо, що введення таких категорій потребувало їх попереднього визначення, обґрунтування класифікаційної ознаки та чіткого пояснення того, що саме дозволяє віднести відповідні характеристики до зовнішніх і приватних.

4. Недостатньо уваги в роботі приділено трансформації структури попиту на ІТ-фахівців під впливом стрімкого поширення технологій штучного інтелекту. Автор акцентує увагу переважно на загальному зростанні попиту та посиленні конкуренції між фахівцями, проте практично не розкриває сегментацію ІТ-ринку, пов'язану зі зміною потреби в окремих професіях, спеціалізаціях і рівнях кваліфікації. Поширення ІІІ та автоматизація частини професійних завдань змінюють структуру затребуваних компетентностей і, відповідно, вимоги до формування та розвитку персоналу ІТ-підприємств. З огляду на це більш ґрунтовне висвітлення зазначених структурних зрушень посилило б аналітичну складову дослідження.

5. Аналітична частина роботи переважно зосереджена на результатах власного опитування працівників та роботодавців ІТ-сфери, тоді як макроекономічний контекст розвитку зайнятості в ІТ-секторі України розкрито недостатньо. З огляду на предмет дослідження

структури зайнятих в ІТ, співвідношення попиту і пропозиції на відповідному сегменті ринку праці, змін у структурі вакансій, масштабів дистанційної та гібридної зайнятості, міграційних процесів і структурних зрушень у попиті на ІТ-фахівців. Це дозволило б співвіднести отримані за результатами опитування висновки із загальними тенденціями трансформації ІТ-ринку праці України та посилити репрезентативність аналітичного підґрунтя дослідження.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний та уточнювальний характер і стосуються окремих аспектів подання та обґрунтування отриманих результатів. Вони не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, не ставлять під сумнів достовірність основних наукових положень і не применшують значення результатів, одержаних автором.

Висновок. Дисертаційна робота Шафоренка Святослава Юрійовича «Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичного забезпечення управління дистанційною зайнятістю. Одержані результати характеризуються науковою новизною, належним рівнем обґрунтованості та практичною значущістю. Запропоновані автором положення охоплюють формування персоналу ІТ-підприємств, рекрутинг та адаптацію, оцінювання конкурентоспроможності працівників і цифрової зрілості HR-процесів, а також організаційно-економічне забезпечення дистанційної зайнятості.

За актуальністю, змістом, науковою новизною, теоретичним і практичним значенням дисертація 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), а її

автор, Шафоренко Святослав Юрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та організації бізнесу
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця



Олена Вікторівна Ревенко