

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Шморгун Ольги Андріївни

на тему: «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дослідження

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, а також активним впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси. Такі трансформації змінюють не лише технологічну основу діяльності підприємств, а й підходи до управління ключовими ресурсами, зокрема людським капіталом. Активне нарощення темпів цифровізації суттєво трансформує зміст праці, структуру зайнятості та вимоги до професійних компетентностей працівників і сприяє поширенню нових форм організації праці, зокрема дистанційної зайнятості та функціонування віртуальних команд. За таких умов особливої актуальності набуває формування теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом підприємств в умовах цифрового середовища, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності кадрової політики та цифрової зрілості персоналу. Саме вирішенню даного завдання і присвячене дослідження Шморгун Ольги Андріївни.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Шморгун О. А. відповідає науковим дослідженням кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, зокрема «Управління підприємствами транспортно-логістичної системи в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0124U004195), де авторкою було розроблено методіку формування HR-стратегії, яка враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їхню інтеграцію з бізнес-стратегією підприємства та передбачає використання цифрових інструментів аналітики для моніторингу ефективності.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Аналіз наукових статей та матеріалів конференцій, в яких опубліковані результати дисертаційної роботи Шморгун О. А., дозволив зробити висновок про їх обґрунтованість та достовірність, що підтверджується такими фактами.

Отримані висновки і положення наукової новизни ґрунтуються на теоретичному базисі теорії менеджменту, стратегічного управління, а також концепцій та підходів до управління персоналом.

Кількість та якість літературних джерел, використаних у дисертації і на які є посилання, достатня, за періодом часу до літератури включені як фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, так і новітні теоретичні пропозиції, які їм не суперечать, а розвивають й удосконалюють.

Наведені у дисертації результати аналітичних і статистичних досліджень підтверджують критичне опрацювання теоретичної літератури та статистичних даних щодо оцінювання сучасного стану стратегічного управління персоналом на підприємствах транспортно-логістичної сфери в умовах цифрової трансформації.

Сукупність використаних методів є доречною щодо мети і завдань дослідження. Особливо слід виділити використання системного підходу та низки спеціальних методів: SPACE, ієрархічного кластерного аналізу; методів кваліметрії; GAP-аналізу; матричного методу; імітаційного моделювання.

Достовірність положень підтверджується їх опублікуванням у фахових виданнях України, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, а також у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій.

У цілому отримані і викладені у дисертації результати базуються на розвинутих теоретичних положеннях, що враховані у розробленому методичному забезпеченні та практичних рекомендаціях, у сукупності вони є логічно обґрунтованими, достовірними та становлять науковий інтерес у контексті формування й удосконалення положень стратегічного управління персоналом підприємства в цифровому середовищі.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Детальний аналіз матеріалів дисертації та наукових публікацій дає

підстави підтвердити досягнення поставленої мети та виконання сформульованих завдань, що засвідчує отримання автором положень наукової новизни, спрямованих на удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства в цифровому середовищі.

Основні положення наукової новизни розкриваються через такий зміст.

1. *Найсуттєвішим науковим результатом, одержаним у дисертації, є сукупність концептуальних положень щодо формування та реалізації адаптивно-інноваційної стратегії управління персоналом* (стор. 51–60), які створюють цілісну стратегічну рамку цифрово-орієнтованого управління персоналом, що є адаптованою до вимог VUCA-середовища та орієнтованою на інновації й сталий розвиток людського капіталу.

Інноваційно-адаптивна стратегія управління персоналом забезпечує не лише ефективну адаптацію до цифрових трансформацій, але й активне формування інноваційної переваги підприємства через гнучке, аналітичне та стратегічно спрямоване управління людським капіталом.

Формування стратегії передбачає логічно узгоджену послідовність етапів: від діагностики поточного стану підприємства, через стратегічне планування та проектування цільової HR-архітектури, до її впровадження й подальшого вдосконалення на основі результатів системного моніторингу. Реалізація стратегії має ієрархічну структуру, яка охоплює корпоративний, функціональний та індивідуальний рівні управління персоналом.

Особливо цінним є підхід, запропонований авторкою, щодо розгляду працівника як стратегічного ресурсу та партнера, що має індивідуальну траєкторію розвитку. При цьому враховується різноманітність поколінь, професійних орієнтацій, компетенцій і мотивацій, що дозволяє забезпечити більш персоналізоване й ефективне управління людським капіталом у цифровому середовищі.

2. *Розроблено циклічну модель стратегічного управління персоналом, у якій результати контролю та оцінювання повертаються до попередніх етапів, забезпечуючи безперервне вдосконалення HR-стратегії підприємства* (стор. 60–71).

На основі ґрунтовного аналізу сутності стратегічного управління персоналом як комплексного, динамічного та інтеграційного процесу, що включає формування, ефективне використання та розвиток людських ресурсів, з урахуванням цілей підприємства, загальної стратегії та потреб адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, було запропоновано циклічну модель стратегічного управління персоналом.

Запропонована модель передбачає логічну послідовність етапів: аналізу, планування, організації та контролю, які тісно взаємопов'язані та забезпечують комплексну ефективність управління персоналом. Її відмінність полягає в інтегрованому підході: усі процеси стратегічного управління персоналом об'єднані в єдину систему, де враховується розподіл планів і завдань між структурними підрозділами, а також взаємозв'язки між різними етапами процесу. Такий підхід дозволяє максимально ефективно реалізувати HR-стратегії та забезпечити адаптивність і гнучкість управління людським капіталом.

3. *Сформовано науково-методичне забезпечення проведення комплексного стратегічного аналізу управління персоналом (стор. 90-112).*

У дисертації розроблено методичне забезпечення комплексного аналізу управління персоналом, яке, на відміну від існуючих підходів, поєднує системний аналіз чинників зовнішнього середовища та оцінку потенційних реакцій підприємства на їх зміни.

У роботі під стратегічним аналізом у сфері управління персоналом розуміється системне, інформаційно-аналітичне дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування, розвиток і ефективність використання людського капіталу підприємства. Метою такого аналізу є обґрунтування місії підприємства, визначення стратегічних цілей та розроблення ефективних інструментів HR-управління в умовах мінливої зовнішньої кон'юнктури та цифрової трансформації.

Запропонований підхід включає чотири послідовні етапи: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз кадрового потенціалу, оцінювання цифрових компетентностей персоналу та узагальнення результатів для формування стратегічних напрямів розвитку.

Для оцінювання рівня адаптивності транспортно-логістичного підприємства до зовнішнього середовища запропоновано метод комплексного аналізу зовнішніх факторів, структурованих за групами: ринок праці, тенденції в управлінні талантами, зміни у законодавстві, економічні умови, соціокультурні аспекти та технологічний розвиток. Для аналізу стратегічного положення підприємства адаптовано метод SPACE-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції та внутрішні можливості організації.

Запропонована модель стратегічного аналізу персоналу підприємства ґрунтується на компетентнісному підході та передбачає поетапне виявлення, оцінювання й адаптацію кадрового потенціалу до стратегічних цілей організації з урахуванням вимог цифрової трансформації.

4. *Розвинуто методичний підхід до формування моделі цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств* (стор. 126–131).

У дисертаційній роботі здійснено ґрунтовний аналіз видів та значущості цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств. З урахуванням отриманих результатів запропоновано підхід до їх формування.

Запропонований підхід виступає концептуальною основою для побудови індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників і базується на положеннях Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN).

Ключовою особливістю підходу є забезпечення синергії трьох взаємопов'язаних складових: управління персоналом, науково обґрунтованого моделювання та адаптивних освітніх технологій. Це сприяє ефективній інтеграції моделі цифрових компетентностей у HR-процеси підприємства, зокрема у підбір, оцінювання, адаптацію, мотивацію та навчання персоналу.

Обґрунтовано види та рівні цифрових компетентностей логістичного персоналу на основі Рамки цифрової компетентності для підприємців України.

З метою визначення рівня цифрової зрілості підприємств і діагностики цифрових компетентностей персоналу автомобільних та логістичних компаній проведено анкетне опитування. За його результатами встановлено, що формування цифрових компетентностей персоналу відбувається переважно на практичному рівні та має фрагментарний характер, без належної стратегічної узгодженості з боку підприємств.

5. *Розроблено методичний підхід до формування інтегрованої моделі HR-стратегії підприємства* (стор. 152–165).

Інтегрована модель HR-стратегії ґрунтується на запропонованому в роботі алгоритмі формування портфеля стратегічних HR-рішень, який передбачає комплексне врахування результатів SPACE-аналізу підприємства, рівня стратегічної узгодженості HR-функції з бізнес-цілями, а також оцінки цифрової зрілості окремих напрямів управління персоналом.

Для оцінювання рівня інтеграції HR-стратегії зі стратегією бізнесу запропоновано методичний підхід, що базується на поєднанні кваліметричного оцінювання та GAP-аналізу. Зазначений підхід дозволяє ідентифікувати стратегічні розриви між поточним станом HR-системи та цільовими орієнтирами, сформованими відповідно до бізнес-стратегії підприємства та рівня його цифрової зрілості.

Наукову новизну становить розроблена матриця формування HR-стратегії підприємства, а також обґрунтування можливих напрямів еволюції системи управління персоналом залежно від типу SPACE-стратегії та рівня стратегічної узгодженості HR і бізнесу. Визначені траєкторії розвитку відображають логічно послідовну трансформацію HR-стратегії та забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи його стратегічну стійкість.

З метою підвищення обґрунтованості вибору стратегічних HR-рішень і врахування невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища застосовано інструментарій імітаційного моделювання. Його використання забезпечує оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку системи управління персоналом, прогнозування динаміки ключових показників стратегічної відповідності HR-стратегії та обґрунтування вибору оптимального портфеля HR-рішень.

6. Обґрунтовано науково-методичні рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування культури навчання (стор. 173–185).

Підтримується позиція автора щодо глибокої взаємозалежності процесів розвитку цифрових компетентностей і формування культури навчання, які утворюють синергетичну петлю зворотного зв'язку. Такий підхід забезпечує взаємне підсилення зазначених процесів та створює передумови для безперервного професійного розвитку персоналу в умовах цифровізації.

Розроблена модель реалізації системи формування культури навчання базується на створенні організаційних і технологічних умов для підтримки розвитку цифрових компетентностей, зокрема шляхом застосування цифрових інструментів навчання (LMS), освітніх платформ та інтегрованих рішень електронного навчання.

Важливим науково-практичним результатом є обґрунтування доцільності впровадження інструментів, що інтегрують навчання безпосередньо у робочий процес, забезпечуючи його ненав'язливість, доступність і релевантність до професійних завдань працівників. У цьому контексті запропоновано авторську модель чат-бота «Дзига», побудовану на принципах мультиформатної передачі контенту, адаптивності та використання гнучкого API.

Для практичної реалізації прототипу зазначеної моделі використано по-`code` онлайн-платформу SendPulse, що підтверджує прикладну спрямованість запропонованих рішень.

Крім того, у роботі розроблено модель системи цифрового моніторингу стратегічного управління персоналом, для впровадження якої визначено систему показників цифрового стратегічного HR-контролю транспортно-логістичного підприємства. Запропонований підхід дозволяє забезпечити своєчасне відстеження рівня стратегічної відповідності HR-процесів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Науково-практична цінність отриманих результатів дисертації полягає в обґрунтуванні положень щодо формування й удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства в цифровому середовищі, їх несуперечливості новітнім теоріям менеджменту.

Всі положення наукової новизни можливо розподілити на дві групи. До першої відносяться ті, що мають науково-теоретичне значення, а саме: сформована сукупність концептуальних положень щодо формування та реалізації адаптивно-інноваційної стратегії управління персоналом (стор. 51–60); теоретичні положення стратегічного управління персоналом підприємства транспортно-логістичної сфери (стор. 60–72, 152–169).

До другої групи положень наукової новизни доцільно віднести ті, що мають переважно практичне значення: науково-методичне забезпечення проведення комплексного стратегічного аналізу управління персоналом (стор. 90–112); розвинений методичний підхід до формування моделі цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств (стор. 126–131); методичний підхід до формування інтегрованої моделі HR-стратегії підприємства (стор. 152–165); науково-методичні рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування культури навчання (стор. 173–185); модель системи цифрового моніторингу стратегічного управління персоналом (стор. 189–190).

Практична цінність результатів дослідження полягає у запропонованому методичному забезпеченні, використання якого надає можливість більш об'єктивно та ефективно здійснювати стратегічне управління персоналом, а також формування дієвих рекомендацій з покращення ефективності використання персоналу.

Як теоретичну, так і практичну значущість пропозицій дисертації, що мають елементи наукової новизни, підтверджує їх впровадження у діяльність автотранспортних підприємств та навчальний процес закладу вищої освіти.

Розроблені положення дисертації використані підприємствами м. Харкова та області: ТОВ «Експрес» (довідка № 1272/3 від 15.12.2025 р.), ПАТ «АТП-16364» (довідка № 152 від 16.12.2025 р.), КП «ЛОЗОВАВОДОСЕРВІС» Лозівської міської ради Харківської області (довідка № 2934 від 26.11.2025 р.), ФГ «АГРОПОЗИТИВ-2012» (довідка № 94 від 26.11.2025 р.), Новоіванівський старостинський округ Лозівської міської ради Харківської області (довідка № 85 від 26.11.2025 р.).

У навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету використовуються теоретичні та методичні положення щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент та економіка праці», в курсовому і дипломному проєктуванні (довідка № 1779/48 від 10.11.2025 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Всі наукові результати, положення наукової новизни опубліковані у достатній мірі, а саме – у кількості 6 наукових праць у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, що індексуються в міжнародних наукометричних базах. До них відносяться:

1. Криворучко О. М., Фемяк (Шморгун) О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2024. Вип. 44. С.111-131. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111> (*Особистий внесок: розроблення моделі стратегічного управління персоналом підприємства, яка базується на реалізації етапів стратегічного аналізу, планування, організації та контролю*)
2. Шморгун О. А. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 45. С. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.57>
3. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> (*Особистий внесок: обґрунтування підходу до формування стратегій управління персоналом у цифровому середовищі*)

4. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Стратегічний аналіз персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76> (Особистий внесок: запропоновано модель стратегічного аналізу персоналу, яка поєднує етапи оцінки професійних, м'яких та цифрових компетентностей із використанням GAP-аналізу та кластеризації)

5. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32%20> (Особистий внесок: розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом (AISHRM), що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки)

6. Шморгун О. А. Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах формування культури безперервного навчання. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2025. Вип. 46. С. 191-214. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.191>

Про достатню апробацію свідчить суттєва кількість тез науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 4,78 ум.-друк. арк., особисто автору належить 3,48 ум.-друк. арк.

У процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 9 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 № 44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Структура дисертації є традиційною, містить три розділи, анотації, список публікацій автора, вступ, висновки, додатки, до яких включено довідки про впровадження результатів. Обсяг основного тексту дисертації становить 7,8 авт. арк. Матеріал написано у науковому стилі, логічно, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дослідження повністю відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Визнаючи теоретичні та практичні пропозиції, наукову новизну, викладені у дисертації, та відзначаючи в цілому позитивне враження від проведеного дослідження, високий науковий рівень його виконання й вагоме практичне значення одержаних автором результатів, слід вказати на деякі недоліки, зауваження та дискусійні положення, що є у роботі.

1. У запропонованих концептуальних положеннях формування і реалізації адаптивно-інноваційної стратегії управління персоналом (стор. 54–56) недостатньо розкрито механізми практичної реалізації принципів персоналізації та безперервного удосконалення, що ускладнює їх прикладне застосування.

2. Недостатньо обґрунтовано доцільність використання методу SPACE-аналізу для оцінювання стратегічного положення підприємства (стор. 104), зокрема відсутнє порівняння з альтернативними аналітичними інструментами.

3. На рис. 2.24 (стор. 127), що відображає алгоритм методичного підходу до формування D-Skills моделі, етап побудови навчальних траєкторій потребує додаткового уточнення щодо його логічної послідовності, а саме: чи здійснюється вибір і реалізація навчання до проведення моніторингу цифрових компетентностей, чи після нього.

4. Таблиця 3.1 «Оцінювання рівня інтеграції HR-стратегії зі стратегією підприємства» (стор. 155) містить обмежений перелік стратегічних бізнес-цілей, що звужує можливості її застосування. У разі використання інших цілей необхідним є додаткове обґрунтування параметрів оцінювання та розроблення відповідних шкал.

5. Доцільно було б представити рис. 2.36 (стор. 138) у додатках роботи, оскільки наведений матеріал виконує допоміжну функцію і його розміщення в основному тексті дещо ускладнює сприйняття викладеного матеріалу.

6. У таблиці 2.13 (стор. 149) потребує уточнення зміст характеристик середнього рівня розвитку цифрових компетентностей, з метою підвищення їх однозначності та інтерпретаційної чіткості.

7. У дисертації основна увага зосереджена на перевагах цифровізації управління персоналом, тоді як ризики впровадження HR-аналітики та можливий опір персоналу цифровим змінам розглянуті недостатньо ґрунтовно, попри визнання їх значущості у теоретичній частині дослідження.

У цілому зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, оскільки отримані результати є новими, обґрунтованими, достовірними і доведеними.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Шморгун О. А. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації немає, що підтверджено перевіркою програмними засобами в ХНАДУ.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шморгун Ольги Андріївни на тему «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», подана на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань «Управління та адміністрування», за спеціальністю «Менеджмент», є завершеною науковою роботою, написаною на актуальну тему у відповідності з пріоритетними напрямками наукових досліджень, планами наукової роботи Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи є обґрунтованими і достовірними, свідчать про досягнення поставленої мети та вирішення науково-практичного завдання щодо розвитку теоретичних положень і методичного забезпечення з формування й удосконалення стратегічного управління персоналом підприємств у цифровому середовищі. Пропозиції пройшли необхідну апробацію на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях та у повній мірі відображені у публікаціях здобувача у необхідній кількості та достатньому обсязі. Розподіл авторського внеску у спільних наукових публікаціях свідчить про академічну доброчесність здобувача. Пропозиції дисертації впроваджені у роботу транспортно-логістичних підприємств та закладу вищої освіти, опубліковані повно й у достатній кількості згідно з сучасними вимогами до публікацій наукових здобутків дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вони у сукупності розвивають теорію менеджменту та управління персоналом. Оформлення, структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам.

Дисертація Шморгун О. А. на тему «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 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 № 44 від 12.01.2022 р. (зі змінами).

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку про те, що Шморгун Ольга Андріївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та
управління виробничим і комерційним
бізнесом Українського державного
університету залізничного транспорту
Міністерства освіти і науки України



Ганна ОБРУЧ



Особистий підпис ГАННИ ОБРУЧ
засвідчую 24.04. 2026 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ *Ольга Шевченко* ЦЕЛОМБІТЬКО