

РЕЦЕНЗІЯ

на дисертаційну роботу
ШМОРГУН ОЛЬГИ АНДРІЇВНИ

на тему: «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі»,

представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 – Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 – Менеджмент

Актуальність теми дисертаційної роботи. Тема стратегічного управління персоналом підприємства у цифровому середовищі є надзвичайно актуальною в умовах цифрової трансформації економіки, інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та глобальної конкуренції. Персонал залишається ключовим стратегічним ресурсом підприємства, однак характер його формування, розвитку та використання зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації бізнес-процесів.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою динамікою технологічних змін, впровадженням автоматизованих систем управління, використанням штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ. За таких умов управління персоналом виходить за межі традиційних кадрових функцій і набуває стратегічного характеру, інтегруючись у загальну систему стратегічного управління підприємством. Формування цифрових компетентностей, розвиток гнучких навичок, здатність до безперервного навчання та адаптації стають визначальними факторами конкурентоспроможності організації.

Ринок праці в умовах цифрової економіки трансформується: поширюються дистанційні форми зайнятості, проєктна робота, гіг-економіка, мультикультурні команди. Це зумовлює необхідність розроблення нових стратегій залучення, утримання та мотивації персоналу, орієнтованих на гнучкість, персоналізацію управлінських рішень та використання цифрових HR-інструментів. Водночас зростає роль аналітичного забезпечення управління персоналом, що передбачає використання HR-аналітики для прогнозування потреб у кадрах, оцінювання ефективності працівників і підтримки стратегічних управлінських рішень.

Цифрове середовище також змінює вимоги до управлінців. Вони мають володіти не лише професійними знаннями, а й цифровою грамотністю, навичками управління змінами, емоційним інтелектом, здатністю формувати

інноваційну організаційну культуру. Підготовка лідерів нового типу, спроможних ефективно керувати командами в умовах віртуальної взаємодії та високої невизначеності, стає стратегічним пріоритетом.

Зростаюча автоматизація бізнес-процесів потребує не лише технічної модернізації підприємств, а й переосмислення підходів до стратегічного управління людським капіталом. Саме персонал забезпечує впровадження інновацій, адаптацію до цифрових змін та реалізацію довгострокових стратегічних цілей. Тому формування ефективної системи стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства.

Таким чином, дослідження теоретичних засад та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації є своєчасним і науково обґрунтованим завданням, що має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасному економічному просторі.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних підходів та уточненні методико-практичних засад стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації, а саме:

удосконалено

- модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка ґрунтується на ієрархічній реалізації етапів (аналіз, планування, організація, контроль) та передбачає інтеграцію цифрових HR-технологій (е-кадри, е-навчання, штучний інтелект), що підвищує ефективність HR-функцій і забезпечує адаптивність системи управління персоналом (с. 70–100);

- методичний підхід до формування D-Skills моделі цифрових компетентностей персоналу транспортно-логістичних підприємств, який поєднує напрями цифрової трансформації з HR-інструментами та рамками цифрової грамотності, передбачає структурування компетентностей і рівнів їх сформованості для виявлення потреб у розвитку (с. 100–130);

дістали подальшого розвитку

- концептуальні положення формування адаптивно-інноваційної HR-стратегії, що базується на інтеграції стратегічного, процесного, сценарного, цифрового та культурного підходів і забезпечує гнучкість та цілісність управління персоналом (с. 48–70);
- методичне забезпечення стратегічного аналізу управління персоналом, яке поєднує оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів із використанням матриці SPACE та орієнтоване на визначення ключових компетентностей і напрямів розвитку HR-системи (с. 88–113);
- методичний підхід до формування інтегрованої HR-стратегії з урахуванням рівня цифрової зрілості, що забезпечує узгодження з бізнес-стратегією та використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності (с. 140–180);
- науково-методичні рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей і культури навчання на засадах безперервності та персоналізації з використанням цифрових інструментів, що сприяє адаптації персоналу та зниженню цифрових розривів (с. 185–197).

Структура дисертаційної роботи є логічно вибудованою та цілісною, відображає послідовність вирішення поставлених завдань і забезпечує взаємозв'язок між теоретичними положеннями, аналітичними результатами та практичними рекомендаціями. Розділи дисертації узгоджені між собою та формують єдину концептуальну основу дослідження стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі.

Висновки, рекомендації та пропозиції мають належне теоретичне й емпіричне підґрунтя, є обґрунтованими та логічно впливають із результатів проведеного аналізу. Вони базуються на опрацюванні значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, статистичних даних, а також результатах дослідження діяльності підприємств, що функціонують в умовах цифрової трансформації.

Достовірність одержаних результатів підтверджується використанням сучасних методів наукового пізнання, зокрема системного та процесного

підходів, порівняльного і статистичного аналізу, факторного аналізу, кваліметричних методів, методів стратегічного моделювання та матричних інструментів оцінювання. Для проведення розрахунків і моделювання застосовано сучасні програмні засоби, що забезпечує точність і коректність отриманих результатів.

Отже, поставлене у дисертаційній роботі наукове завдання щодо теоретичного узагальнення та розроблення методико-практичних рекомендацій із формування та розвитку системи стратегічного управління персоналом підприємства у цифровому середовищі виконано повною мірою, що свідчить про високий рівень наукової підготовки здобувача та його здатність самостійно вирішувати складні науково-прикладні завдання.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. За своїм змістом дисертаційна робота повністю відповідає вимогам Стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 – Менеджмент та напрямам досліджень освітньої програми «Менеджмент». Тематика дослідження узгоджується з сучасними науковими підходами до стратегічного управління персоналом і відображає актуальні виклики функціонування підприємств у цифровому середовищі.

Дисертація є завершеною, логічно структурованою науковою працею, у якій послідовно розкрито теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління персоналом. Робота характеризується внутрішньою цілісністю, взаємоузгодженістю розділів і підрозділів, обґрунтованістю наукових положень, аргументованістю висновків і практичних рекомендацій. Усі поставлені завдання вирішено, а сформульовані висновки відповідають меті дослідження та впливають із отриманих результатів.

Дисертаційна робота відображає особистий внесок автора у розвиток теорії та практики стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі. Запропоновані наукові положення, методичні підходи та рекомендації є результатом самостійних досліджень здобувача, що підтверджується логікою викладу матеріалу, глибиною аналітичного опрацювання та наявністю елементів наукової новизни.

Перевірка тексту дисертації на наявність текстових відповідностей засвідчила відсутність ознак академічної недоброчесності. У роботі не виявлено фактів плагіату, фальсифікації, фабрикації чи некоректних запозичень. Усі використані наукові ідеї, концепції та результати інших дослідників належним чином процитовані з відповідними посиланнями на джерела. Публікації автора, що відображають основні положення дисертації, також відповідають вимогам академічної етики.

Отже, дисертаційна робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним із дотриманням принципів академічної доброчесності та вимог чинних нормативних документів у сфері вищої освіти і наукової діяльності.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційна робота на тему стратегічного управління персоналом підприємства у цифровому середовищі виконана українською мовою з дотриманням норм сучасної наукової комунікації. Стиль викладення матеріалу є логічним, послідовним і системним, що забезпечує цілісність сприйняття дослідження та чіткий взаємозв'язок між його теоретичними, аналітичними й прикладними складовими. Текст характеризується високим рівнем змістовності, аргументованістю положень і коректним використанням спеціальної термінології у сфері стратегічного менеджменту, управління персоналом і цифрової трансформації.

Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації складає 246 сторінок, в тому числі 6 додатків на 24 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 222 сторінки. Робота проілюстрована 71 рисунком (з яких займають 3 повні сторінки) та містить 38 таблиць (повних сторінок – 10). Список використаних джерел нараховує 178 найменувань на 20 сторінках. Побудова роботи є логічно обґрунтованою: кожний розділ має внутрішню завершеність, а їх послідовність відображає поетапне вирішення поставлених наукових завдань – від теоретичного узагальнення до розроблення практичних рекомендацій. Робота належним чином проілюстрована рисунками й таблицями, що підсилюють аналітичну складову дослідження та сприяють кращому

сприйняттю отриманих результатів. Список використаних джерел є репрезентативним, охоплює праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали та сучасні наукові публікації з проблематики цифровізації управління.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження в умовах цифрової трансформації економіки, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методологічну основу роботи, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, а також наведено інформацію щодо їх апробації (с. 5–12).

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз сутності стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі, систематизовано підходи до трактування категорій «людський капітал», «цифрові компетентності», «HR-стратегія», визначено їх взаємозв'язок із корпоративною та цифровою стратегіями підприємства (с. 13–38). Обґрунтовано роль цифрових технологій у трансформації функцій управління персоналом (с. 38–65).

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану та тенденцій розвитку систем управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації, оцінено рівень цифрової зрілості HR-систем, запропоновано методичний підхід до оцінювання цифрових компетентностей персоналу із застосуванням сучасних аналітичних інструментів (с. 66–140).

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегії управління персоналом у цифровому середовищі, удосконалено механізми розвитку персоналу, мотиваційного забезпечення та управління змінами з урахуванням цифрових викликів. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства (с. 141–220).

Додатки містять розрахункові матеріали, результати аналітичних досліджень, допоміжні таблиці та документи, що підтверджують практичне впровадження результатів роботи.

Загалом мова і стиль дисертації відповідають вимогам до наукових праць, виклад є чітким, професійним і аргументованим, що свідчить про належний

рівень наукової культури автора та його здатність системно презентувати результати власних досліджень.

Дисертаційна робота оформлена відповідно до вимог наказу МОН України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Основні теоретичні положення, висновки і практичні результати дослідження були обговорені та отримали схвалення на дев'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених ХНАДУ «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (м. Харків, 17.11.2022 р.); міжнародна науково-практична конференція МОН України Державна установа «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти» «Дуальна форма здобуття освіти: успіхи та проблеми третього року запровадження пілотного проекту у закладах вищої та фахової передвищої освіти» (м. Київ, 23.11.2022 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція з нагоди відзначення Міжнародного дня прав людини 08 грудня 2022 року, МВС України ДНДІ МВС України (м. Київ, 08.12.2022 р.); міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених ХНАДУ (м. Харків, 17.11.2023 р.); міжнародна науково-практична конференція «Енергетичні установки та альтернативні джерела енергії» (ESAES – 2024) ХНАДУ (м. Харків, 11-12.03.2024 р.); міжнародна науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених ХНАДУ (м. Харків, 14.11.2024 р.); міжнародна науково-методична конференція ХНАДУ «Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір» (м. Харків, 04.04.2025 р.); міжнародна науково-практична конференція ЦФЕНД «Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (м. Ізмаїл, 23.05.2025 р.); міжнародна науково-практична конференція ЦФЕНД «Економіка, фінанси, облік і право в системі сталого розвитку: виклики, інновації, перспективи» (м. Бостон, США, 23.06.2025 р.).

Положення наукової новизни та висновки дисертації опубліковано у 16 наукових працях загальним обсягом 4,78 ум.-друк. арк. Серед них 6 статей у наукових фахових виданнях (особисто автору належить 3,48 ум.-друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному виданні, 9 тез доповідей на конференціях (особисто автору належить 0,96 ум.-друк. арк.).

Усі публікації здобувача мають високий науковий рівень. У жодній з публікацій не порушено принципи академічної доброчесності. Особистий внесок здобувача до усіх наукових публікацій, опублікованих зі співавторами та зарахованих за темою дисертації, є досить вагомим.

Таким чином, наукові результати, що наведені в дисертаційній роботі, повною мірою висвітлені у наукових публікаціях здобувача.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи. Не применшуючи теоретичну та практичну значущість одержаних дисертанткою результатів, а також належний рівень методологічного опрацювання проблематики стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі, слід відзначити наявність окремих дискусійних положень і зауважень:

1. У формулюванні наукової новизни зазначається впровадження цифрових інструментів (HRIS, LMS, штучного інтелекту) як відмінна ознака удосконаленої моделі стратегічного управління персоналом (с. 23). Разом із тим доцільно чіткіше розмежувати, які саме елементи моделі є авторськими, а які – результатом адаптації вже відомих підходів цифровізації HRM, оскільки окремі положення мають узагальнювальний характер.

2. При обґрунтуванні методичного підходу до формування D-Skills моделі цифрових компетентностей персоналу (с. 24) варто було б детальніше конкретизувати критерії оцінювання рівнів володіння цифровими навичками та їх вагомість. Відсутність коефіцієнтів значущості ускладнює практичне застосування моделі для різних категорій працівників.

3. У характеристиці інформаційної бази дослідження (с. 22) наведено перелік офіційних статистичних джерел і матеріалів підприємств, проте не подано розширеного опису вибірки досліджуваних підприємств (кількість,

розмір, організаційно-правова форма), що дозволило б більш повно оцінити репрезентативність емпіричних результатів.

4. У розділі, присвяченому стратегічному аналізу HR-систем підприємств транспортно-логістичної сфери (розділ 2, с. 73-150), доцільно було б посилити аналітичну частину розрахунком базисних та ланцюгових темпів приросту ключових показників, що дало б змогу чіткіше простежити динаміку змін у період цифрової трансформації.

5. При застосуванні методу SPACE та GAP-аналізу (с. 90-111) доцільно було б більш детально обґрунтувати вибір параметрів оцінювання та шкалування показників, оскільки від їх коректності залежить достовірність стратегічних висновків.

6. У запропонованій матриці стратегічного управління персоналом (рис. 3.2, с. 160) недостатньо чітко відокремлено початковий та завершальний етапи циклу стратегічного управління, а також механізм зворотного зв'язку. Доцільно було б графічно виділити джерела інформаційних потоків та результати впровадження цифрових HR-рішень.

7. У підрозділі, присвяченому адаптивній інноваційній стратегії управління персоналом AISHRM (с. 48-71), бажано було б більш повно врахувати фактори організаційної культури, рівень цифрової зрілості підприємства та мотиваційні аспекти персоналу як ключові детермінанти успішності цифрової трансформації HR-системи.

8. Практичне значення роботи підтверджено довідками про впровадження, однак доцільно було б доповнити дослідження розрахунком економічного або соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій, що посилює аргументацію їх прикладної цінності.

Водночас наведені зауваження мають переважно рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Дослідження є самостійною, логічно завершеною та актуальною науковою працею, що засвідчує належний рівень теоретичної підготовки та дослідницької компетентності дисертантки, її здатність формулювати й вирішувати складні

науково-прикладні завдання у сфері стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації.

Висновок про дисертаційну роботу. Вважаю, що дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Шморгун Ольги Андріївни на тему «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі» виконана на високому науковому рівні, є самостійним, завершеним і цілісним науковим дослідженням, у якому отримано сукупність теоретичних положень і практичних рекомендацій, що розв'язують важливе наукове завдання у сфері менеджменту.

Представлені результати мають належний рівень наукової новизни, відзначаються теоретичною обґрунтованістю та практичною значущістю для розвитку систем стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, використані джерела належним чином процитовано, ознак плагіату чи інших порушень академічної етики не виявлено.

За актуальністю, глибиною наукового опрацювання проблематики, обґрунтованістю висновків, рівнем практичної цінності та відповідністю встановленим вимогам дисертаційна робота повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема положенням пп. 6–9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами).

Здобувач Шморгун Ольга Андріївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Рецензент:

Доцент кафедри менеджменту
факультету управління та бізнесу
Харківського національного
автомобільно-дорожнього університету,
кандидат економічних наук, доцент

ІД КС *Богарова І.*
РАСВІДЧУЮ ВЧЕН#
Є РЕТЪР АНАДУ



Надія БОЧАРОВА