

**РІШЕННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ  
ПРО ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ**  
Спеціалізована вчена рада Харківського національного автомобільно-  
дорожнього університету,

Міністерство освіти і науки України, м. Харків  
прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань  
07 «Управління та адміністрування» на підставі прилюдного захисту дисертації  
«Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
«19» травня 2026 року.

Шморгун Ольга Андріївна, 1990 року народження,  
громадянка України, освіта вища, закінчила у 2013 році Академію митної  
служби України за спеціальністю «Облік і аудит» та одержала диплом магістра.

З 1.09.2022 року по 27.03.2026 року навчалася в Харківському  
національному автомобільно-дорожньому університеті за освітньо-науковою  
програмою «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент» і повністю її  
виконала.

Працює фахівцем з написання рекламних текстів у ТОВ «ВІДІ АВТОСІПІ  
КІЛЬЦЕВА» з 27.04.2026 р. до цього часу.

Дисертацію виконано у Харківському національному автомобільно-  
дорожньому університеті, Міністерство освіти і науки України, м. Харків.

Науковий керівник Криворучко Оксана Миколаївна, доктор економічних  
наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет,  
завідувач кафедри менеджменту.

Здобувач має 7 наукових публікацій за темою дисертації, 6 з яких є  
статтями у наукових фахових виданнях України.

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>

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>

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>

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>

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>

7. Kryvoruchko O., Shmorhun O. Conceptual provisions of HR strategy in the context of digitalisation. *International periodic scientific journal «ScientificWorldJournal»*. SWorld &D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria. Вип.32. Р.3. 2025. Рр. 142-153. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj32-03/swj32-03>

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці:

Опонент **Обруч Ганна Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, Український університет залізничного транспорту, професорка кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом», надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У запропонованих концептуальних положеннях формування і реалізації адаптивно-інноваційної стратегії управління персоналом (с. 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 (с. 104), зокрема відсутнє порівняння з альтернативними аналітичними інструментами.

3. На рис. 2.24 (с. 125), 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» (с. 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. На наш погляд, рис. 2.36 (стор.138) доцільно було б представити у додатках до роботи.

6. У таблиці 2.13 (с. 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.

Опонент **Устіловська Анастасія Сергіївна**, доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Навчально-наукового інституту управління, технологій та

правових наук Національного транспортного університету, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У першому розділі дисертації, де розкрито теоретичні засади стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі, доцільним було б більш докладно відобразити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства і трансформацією HR-функції, зокрема шляхом формалізації відповідної моделі або системи взаємозалежностей (с.27-72).

2. Запропонована автором D-Skills модель цифрових компетентностей є науково обґрунтованою та має значну практичну цінність. Разом з тим, було б доцільно більш детально обґрунтувати методика формування кластерів компетентностей, а також критерії їх віднесення до групи HDS-skills (с. 126-149).

3. У межах адаптації матриці SPACE до HR-сфери доречно було б розширити пояснення щодо вибору, нормування й вагомості показників оцінювання, а також більш розширено обґрунтувати шкалу інтерпретації отриманих результатів (с. 104-113).

4. У роботі значну увагу приділено розвитку цифрових компетентностей персоналу, однак слушно було б поглибити аналіз економічної ефективності впровадження запропонованих HR-рішень, зокрема шляхом оцінювання їх окупності та впливу на результати діяльності підприємства.

5. Практичний інструмент – навчальний чат-бот «Дзига» – є інноваційним і актуальним елементом дослідження. Водночас, логічно було б розгорнутіше розкрити механізми його інтеграції у діючі HR-системи підприємств, а також підходи до оцінювання ефективності його використання (с. 179-184).

6. У дисертації акцентовано увагу на використанні цифрових інструментів у HR-процесах, проте слід більш повно розкрити потенційні ризики цифровізації, зокрема пов'язані з питаннями кібербезпеки, захисту даних і етичними аспектами використання технологій штучного інтелекту.

Рецензент **Бочарова Надія Аваківна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, надала позитивний відгук із зауваженнями:

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 моделі 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.

Рецензент **Водолажська Тетяна Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У тексті дисертації одночасно застосовуються поняття «компетенції / цифрові компетенції» та «компетентності / цифрові компетентності», які в окремих положеннях фактично використовуються як взаємозамінні. Доцільно було б чітко визначити їх змістовне розмежування або аргументувати свідомий вибір одного з термінів для послідовного використання в межах дослідження.

2. Аналіз показників діяльності логістичних підприємств (табл. 2.7, 2.9, 2.10 та рис. 2.17) виконано вибірково : охоплено 2–3 підприємства замість усіх чотирьох (ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «Делівері»). Доцільно було б забезпечити уніфіковану базу зіставлення та здійснювати оцінювання за всіма визначеними показниками одночасно для всіх досліджуваних підприємств, що підвищило б аналітичну узгодженість і переконливість зроблених висновків.

3. В авторській методиці формування HR-стратегії (моделювання стратегічних HR-рішень) (с. 153) бажано було б детальніше розкрити алгоритм визначення рівня цифрової зрілості підприємства, зокрема навести шкалу вимірювання, вагомості окремих показників тощо.

4. При формуванні структури цифрових компетентностей персоналу (с. 123-126) варто чіткіше розмежувати універсальні цифрові компетентності та специфічні компетентності для різних категорій працівників (керівників, фахівців, адміністративного персоналу тощо).

5. Потребує більшої уваги питання ресурсного забезпечення реалізації розробленої HR-стратегії (с. 94), зокрема оцінювання витрат на цифрові інструменти, навчання персоналу та організаційні зміни. Деталізація економічного обґрунтування запропонованих заходів посилила б прикладну складову дослідження.

Голова спеціалізованої вченої ради **Федотова Ірина Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, професор кафедри менеджменту, надала позитивний відгук без зауважень.

Результати відкритого голосування:

"За" 5 членів ради,  
"Проти" 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування спеціалізована вчена рада присуджує Шморгун Ользі Андріївні ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Голова спеціалізованої  
вченої ради

  
(підпис)

Ірина ФЕДОТОВА

Підпис Федотової І.В. засвідчує  
Муромець Олександр Іванович  
Михайлов Михайло

