

ВІДГУК

офіційного опонента 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 вибраної теми дослідження

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки характеризується глибинними трансформаційними процесами, зумовленими активною цифровізацією, інтелектуалізацією виробництва й поширенням інноваційних технологій. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним явищем, а комплексним соціально-економічним феноменом, який змінює логіку функціонування підприємств, трансформує бізнес-моделі, організаційні структури й управлінські підходи.

У цих умовах відбувається суттєве переосмислення ролі людського капіталу, який з функціонального ресурсу трансформується у ключовий стратегічний актив підприємства. Саме персонал стає носієм інновацій, джерелом формування конкурентних переваг та фактором забезпечення стійкого розвитку організації. Відповідно, ефективність стратегічного управління персоналом безпосередньо визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, реалізовувати цифрові стратегії й досягати довгострокових цілей розвитку.

Разом з тим, традиційні підходи до стратегічного управління персоналом, сформовані в умовах індустріальної економіки, дедалі більше втрачають свою релевантність. Вони, як правило, орієнтовані на стабільне середовище функціонування та не враховують високий рівень невизначеності, динамічності і складності сучасного цифрового простору. Зокрема, недостатньо враховуються такі ключові аспекти, як необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу, використання інструментів HR-аналітики, впровадження систем штучного інтелекту в управлінські процеси, а також формування культури безперервного навчання й інноваційної взаємодії.

Особливої актуальності зазначені проблеми набувають у транспортно-логістичному секторі, який є одним з найбільш чутливих до впливу цифрових змін. Для цієї галузі характерні високий рівень інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, залежність від цифрових платформ, необхідність оброблення великих обсягів даних у режимі реального часу та підвищені вимоги до оперативності і точності управлінських рішень. У таких умовах ефективність функціонування підприємств безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості персоналу та здатності HR-системи забезпечувати його розвиток відповідно до сучасних викликів.

У цьому контексті дисертаційне дослідження, присвячене розвитку теоретико-методичних засад і розробленню науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі, є не лише своєчасним, але й має вагомое наукове й прикладне значення. Його результати спрямовані на вирішення актуальних проблем адаптації HR-систем до умов цифрової економіки, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

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). У рамках зазначеної теми автором запропоновано методичний підхід до формування HR-стратегії, який враховує рівень цифрової зрілості HR-процесів, забезпечує їх узгодження з бізнес-стратегією підприємства та передбачає застосування цифрових аналітичних інструментів для оцінювання й моніторингу ефективності.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, висновки й рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є належним чином обґрунтованими, логічно узгодженими та підтвердженими результатами теоретичних і емпіричних досліджень. Їх достовірність забезпечується комплексним підходом до проведення наукового дослідження, що поєднує глибокий аналіз теоретичних джерел з використанням сучасного інструментарію прикладних досліджень.

Теоретичною основою дисертації є ґрунтовний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління персоналом, цифрової трансформації, управління людським капіталом та розвитку компетентностей. В роботі використано сучасні концепції менеджменту, які не лише систематизовано, але й критично переосмислено з урахуванням умов цифрового середовища.

Достовірність отриманих результатів забезпечується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

- системного підходу – для розгляду управління персоналом як складної багаторівневої системи;
- методу SPACE-аналізу – для визначення стратегічної позиції HR-системи підприємства;
- GAP-аналізу – для виявлення компетентнісних розривів між наявним і необхідним рівнем розвитку персоналу;

- кластерного аналізу – для групування цифрових компетентностей та їх структуризації;
- методів статистичної обробки даних – для аналізу результатів емпіричного дослідження;
- анкетного опитування – для збору первинної інформації щодо рівня цифрових компетентностей персоналу;
- елементів імітаційного моделювання – для обґрунтування управлінських рішень у цифровому середовищі.

Застосування зазначених методів є методологічно обґрунтованим, взаємодоповнюючим та відповідним поставленій меті й завданням дослідження, що забезпечує високий рівень достовірності отриманих наукових результатів.

Отримані у дисертації висновки базуються на репрезентативних емпіричних даних, узгоджуються з теоретичними положеннями сучасної науки управління та підтверджують коректність авторських узагальнень і пропозицій. Важливо відзначити, що результати дослідження апробовані у наукових публікаціях та мають практичне підтвердження у діяльності підприємств.

Структура дисертаційної роботи є логічно виваженою та повністю відповідає поставленій меті й завданням дослідження. Кожний розділ органічно пов'язаний з попереднім і наступним, що забезпечує цілісність викладення матеріалу. Послідовність та системність подання результатів дослідження свідчать про високий рівень наукової підготовки автора й глибоке розуміння досліджуваної проблематики.

Дисертаційна робота Шморгун Ольги Анатоліївни є ґрунтовним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретико-методичному рівні, у якому комплексно розкрито проблематику стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі й обґрунтовано пріоритетність вирішення завдань, пов'язаних з розвитком людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертаційне дослідження відзначається комплексним та всебічним підходом до розв'язання наукової проблеми стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі. Логіка викладу матеріалу, структурна побудова роботи й отримані результати відповідають поставленій меті і завданням дослідження. Основні наукові результати одержані автором самостійно, характеризуються науковою новизною, сутність якої полягає у розвитку теоретико-методичних положень стратегічного управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки. До найбільш вагомих результатів, що визначають наукову новизну дисертації, належать такі.

Набули подальшого розвитку концептуальні положення адаптивно-інноваційної HR-стратегії, які, на відміну від традиційних підходів,

ґрунтуються на поєднанні стратегічного, сценарного, цифрового й культурного підходів. Удосконалена концепція передбачає використання інструментів предиктивної HR-аналітики, що дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й проактивно формувати кадрову політику відповідно до прогнозованих потреб підприємства (с. 51-59).

Удосконалено модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції цифрових HRM-рішень, оцінюванні рівня цифрової зрілості HR-процесів та використанні інструментів HR-аналітики для обґрунтування управлінських рішень. Запропонована модель передбачає поєднання стратегічного, процесного та цифрового підходів до управління персоналом, що забезпечує підвищення адаптивності HR-системи до умов динамічного зовнішнього середовища та сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства (с.59-68).

Запропоновано методичне забезпечення комплексного стратегічного аналізу управління персоналом, яке, на відміну від існуючих підходів, включає оцінювання цифрової зрілості HR-процесів, аналіз цифрових компетентностей персоналу і адаптацію матриці SPACE до потреб HR-сфери. Це забезпечує більш точне визначення стратегічної позиції HR-системи підприємства та дозволяє обґрунтувати напрями її розвитку в умовах цифровізації (с. 88-113).

Розроблено D-Skills модель цифрових компетентностей персоналу, яка враховує галузеву специфіку транспортно-логістичного сектору та базується на кластеризації цифрових навичок відповідно до їх функціонального призначення. Особливістю моделі є виокремлення компетентностей високого попиту (HDS-skills) та можливість проведення GAP-аналізу між наявним і необхідним рівнем компетентностей. Це дозволяє формувати адресні програми розвитку персоналу й забезпечує стратегічне управління людським капіталом у цифровому середовищі (с.126-149).

Розроблено методичний підхід до формування інтегрованої HR-стратегії підприємства, що базується на принципі узгодження з бізнес-стратегією підприємства, рівнем цифрової зрілості організації та кадровим потенціалом. Запропонований підхід передбачає використання цифрових інструментів моніторингу ефективності HR-процесів і спрямований на забезпечення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності підприємства (с.152-169).

Узагальнюючи, слід зазначити, що отримані у дисертації результати мають суттєву наукову цінність, характеризуються теоретичною обґрунтованістю та практичною спрямованістю, а також розширюють сучасні наукові уявлення про сутність і механізми стратегічного управління персоналом у цифровій економіці.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність отриманих у дисертаційній роботі результатів полягає у подальшому розвитку наукових положень щодо стратегічного управління персоналом в умовах цифрової економіки. У роботі обґрунтовано

концептуальні засади трансформації HR-функції, розширено й уточнено категоріально-понятійний апарат у сфері стратегічного управління персоналом, розвинено методичні підходи до управління людським капіталом з урахуванням цифрової зрілості організації. Отримані результати узгоджуються з сучасними теоріями менеджменту, зокрема стратегічного управління, управління персоналом і цифрового менеджменту, що підтверджує їх теоретичну значущість.

Практична вагомість результатів дисертаційного дослідження полягає у розробленні комплексу методичних підходів і прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління персоналом підприємств у цифровому середовищі. Реалізація запропонованих розробок дозволяє забезпечити адаптацію HR-систем до умов цифрової трансформації, підвищити рівень цифрових компетентностей персоналу та покращити якість управлінських рішень.

До основних практично цінних результатів дослідження належать: методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості HR-процесів підприємства; інструментарій комплексного стратегічного аналізу HR-системи; D-Skills модель розвитку цифрових компетентностей персоналу; рекомендації щодо формування інтегрованої цифрово-орієнтованої HR-стратегії; навчальний чат-бот «Дзига» як інноваційний інструмент розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Прикладні результати дослідження й розроблені рекомендації апробовано у діяльності підприємств транспортно-логістичного сектору як методичний і практичний інструментарій удосконалення системи управління персоналом, розвитку цифрових компетентностей працівників та впровадження сучасних HR-технологій.

Результати дисертації впроваджено у діяльність підприємств ТОВ «Експрес» (довідка про практичне використання № 1272/3 від 15.12.2025 р.), ПАТ «АТП-16364» (довідка про практичне використання № 152 від 16.12.2025 р.), КП «ЛОЗОВАВОДОСЕРВІС» Лозівської міської ради Харківської області (довідка про практичне використання № 2934 від 26.11.2025 р.), ФГ «АГРОПОЗИТИВ-2012» (довідка про практичне використання № 94 від 26.11.2025 р.), Новоіванівський старостинський округ Лозівської міської ради Харківської області (довідка про практичне використання № 85 від 26.11.2025 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету для викладання таких навчальних дисциплін: «Управління персоналом», «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент та економіка праці», в курсовому і дипломному проєктуванні (довідка № 1779/48 від 10.11.2025 р.).

Наведені у роботі наукові твердження, висновки й рекомендації належним чином обґрунтовані, базуються на результатах емпіричних досліджень, представлених у табличному і графічному вигляді, є логічним завершенням проведеного дослідження. Їх достовірність підтверджується

апробацією результатів на науково-практичних конференціях та впровадженням у практичну діяльність підприємств. Інтерпретацію отриманих результатів здійснено із застосуванням сучасних методів аналізу й обробки інформації, що додатково підтверджує їх наукову обґрунтованість і прикладну цінність.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Усі наукові результати та положення, що визначають наукову новизну дослідження, оприлюднені в достатньому обсязі. Ключові ідеї й результати дисертації висвітлено у 16 наукових публікаціях. Серед них – 6 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні та 9 тез доповідей на конференціях. 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.

Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. В усіх публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

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 КМУ № 44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація має традиційну структуру: анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, до яких включено довідки про впровадження результатів. Обсяг основного тексту дисертації становить 7,8 авт. арк. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 12.07.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Наукові результати дисертаційної роботи в цілому є значущими, відображають суттєвий внесок автора у розвиток теорії та практики

стратегічного управління персоналом у цифровому середовищі та свідчать про високий рівень наукової підготовки здобувача. Позитивно оцінюючи зміст дисертації, визнаючи обґрунтованість теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій, а також вагоме прикладне значення одержаних результатів, слід відзначити окремі аспекти, що мають дискусійний характер і потребують додаткового осмислення.

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 методику 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.

Зазначені зауваження носять рекомендаційний характер, не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову цінність. Окремі з них можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності.

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 не має, що підтверджено перевіркою програмними засобами в ХНАДУ.

Загальний висновок

Проведене вивчення й аналіз дисертаційної роботи Шморгун Ольги Андріївни на тему «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, вона є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати.

Пропозиції пройшли необхідну апробацію на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях й у повній мірі відображені в наукових публікаціях в достатньому обсязі. Пропозиції здобувача впроваджені в діяльність транспортно-логістичних підприємств та і закладу вищої освіти. В дисертації відсутні порушення академічної доброчесності. Структура та зміст дистанційної роботи повною мірою розкривають тему наукового дослідження й відповідають спеціальності.

Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Шморгун Ольги Андріївни на тему «Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням, сукупність теоретичних і практичних результатів якого розв'язує наукове завдання, що має істотне значення для галузі управління й адміністрування.

Дисертаційна робота за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в п. 6-9 «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.

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

Офіційний опонент:

доцент кафедри економіки, маркетингу
та бізнес-адміністрування

Навчально-наукового
інституту управління,

технологій та правових наук

Національного транспортного університету

доктор філософії з економіки,
доцент

Учений секретар Національного

транспортного університету

Олександр ІВАНУШКО

« 09 2026 р.



Анастасія УСТІЛОВСЬКА