

Рецензія
доктора економічних наук, професора
Каличевої Наталії Євгеніївни
на дисертаційну роботу Жернової Єлизавети Вікторівни
на тему «Теоретико-методичні основи формування системи
управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації
економіки», представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки
за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність теми дисертації. Глобальна цифрова трансформація економічного середовища зумовлює зміну ролі персоналу із допоміжного ресурсу в стратегічний актив та ключовий детермінант формування стійких конкурентних переваг. У контексті системної нестабільності та структурної невизначеності традиційні лінійно-адміністративні підходи до кадрового менеджменту втрачають свою ефективність. Альтернативою виступає концепція цифрових екосистем, яка передбачає інтеграцію технологічного інструментарію та людського капіталу в єдиний контур, забезпечуючи синергію управлінської взаємодії.

Попри об'єктивну необхідність цифрової трансформації, українські підприємства стикаються з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, що сповільнюють модернізацію HR-систем. Визначальним серед них є фрагментарний характер цифровізації, що проявляється у впровадженні розрізнених IT-рішень за відсутності цілісної цифрової архітектури управління. Ситуацію ускладнює управлінський консерватизм, обумовлений репродукцією застарілих методів, неадаптованих до вимог постіндустріальної економіки. Крім того, значним деструктивним чинником залишається психологічна неготовність персоналу до інноваційних форматів праці, що провокує організаційний опір і нівелює результативність управлінських інновацій.

Інтенсифікація цифрових процесів призводить до функціонального знецінення традиційного кадрового інструментарію, що актуалізує потребу в його фундаментальному переосмисленні. Динамічна трансформація вимог до професійних компетенцій та посилення ризиків, зумовлених людським чинником у цифровому середовищі, об'єктивно вимагають розроблення нової науково-методичної бази управління персоналом. Вона має інтегрувати сучасні управлінські парадигми у кадровій сфері для забезпечення організаційної стійкості підприємств у фазі безперервних технологічних змін.

Викладене вище підтверджує високий ступінь актуальності та вагому практичну значущість наукового дослідження Є. В. Жернової на тему «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Наукові результати дисертації використано при виконанні науково-дослідної роботи «Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації» (номер державної реєстрації 0125U003255), що здійснюється в Українському державному університеті залізничного транспорту. Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021); Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019); Національної економічної стратегії на період до 2030 року (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179); Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 січня 2026 р. № 92-р).

Оцінювання обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Сформульовані Жерною Є. В. основні наукові положення, висновки та рекомендації є належно обґрунтованими. У дисертації чітко визначено мету та основні завдання, які є професійно виваженими й свідчать про достатній рівень підготовки здобувачки. Тему дослідження розкрито всебічно та ґрунтовно. Логічна структура роботи зумовлена її метою та поставленими завданнями.

Кількість і якість використаних літературних джерел підтверджують актуальність обраної тематики. Виконане дослідження засвідчує глибоке опрацювання авторкою наукових праць українських і зарубіжних учених, у яких висвітлено теоретичні засади управління персоналом і особливості цифрової трансформації економіки.

У роботі здобувачка застосувала комплекс наукових методів, зокрема системний підхід, порівняльний аналіз, класифікацію та систематизацію, морфологічний аналіз, аналогії та екстраполяції, експертні й розрахунково-аналітичні методи. Це дає підстави оцінити рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння методологією наукової діяльності як високий.

Наукові положення викладено чітко й послідовно, а висновки та рекомендації ґрунтуються на результатах авторського дослідження.

Достовірність отриманих результатів підтверджується значною кількістю публікацій у фахових наукових виданнях України категорії Б, участю в колективній монографії. Основні положення дисертації апробовано на науково-практичних конференціях, де вони отримали позитивну оцінку.

У сукупності наведене дає підстави стверджувати, що результати, основні наукові положення та висновки дисертаційного дослідження, виконаного Жерною Є. В., є обґрунтованими, достовірними та мають наукову цінність.

Наукова новизна отримана в дисертаційній роботі. Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються

науковою новизною, важливими пунктами якої є:

– розроблено механізм управління персоналом підприємства, що ґрунтується на комплексній цифровій трансформації всіх його структурних елементів – суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій, інструментарію, моделей та організаційно-ресурсного забезпечення. Важливою складовою цього механізму є формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, який забезпечує оперативну адаптацію підприємств до зовнішніх кризових викликів та підвищує об'єктивність прийняття управлінських рішень (с. 138–170);

– запропоновано і обґрунтовано методику оцінювання цифрової адаптивності, що дозволяє комплексно діагностувати готовність HR-системи до інновацій. Оцінювання проводиться за п'ятьма векторами сприйнятливості (організаційним, технологічним, кадровим, фінансовим та культурно-психологічним), створюючи базу для стратегічного моделювання трансформаційних процесів (с. 178-189);

– обґрунтовано стратегічний підхід до управління персоналом на засадах шерінгової економіки. Вибір конкретної кадрової шерінгової стратегії (інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної, антикризово-реструктуризаційної) пов'язаний з корпоративними орієнтирами розвитку підприємства та дозволяє підвищити маневреність кадрового потенціалу в умовах нестабільного цифрового ринку (с. 204-220);

– сформульовано теоретико-методичні положення подолання цифрового розриву компетенцій працівників, в основі якого лежить інклюзивно-компетентнісний підхід, що спрямований на забезпечення розширеного відтворення цифрового капіталу працівників через узгоджену реалізацію взаємопов'язаних етапів: стратифікаційної ідентифікації, ресурсної еквілібрації, компетентнісної капіталізації, функціонально-процесної імплементації, інституціоналізації цифрової інклюзії та відтворювального моніторингу. Реалізація цієї логіки дозволяє трансформувати цифрові детермінанти у драйвери професійного розвитку та соціальної згуртованості трудового колективу (с. 230-243);

– розроблено адаптивну цифрову кар'єрну траєкторію працівника, яка функціонує як динамічна платформа, що інтегрує модулі цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації. Впровадження такої архітектури забезпечує системну актуалізацію кар'єрних орієнтирів, гнучку трансформацію професійних ролей та індивідуалізацію професійного поступу, що критично важливо для підвищення адаптивності підприємства в умовах глобальної цифровізації (с. 263-270);

– подальшого розвитку набув комплекс аналітично-емпіричних ознак українського ринку праці, який вказує на його депресивний стан. Визначено, що під дією дисбалансів та зовнішніх шоків механізми саморегуляції ринку

блокуються, що зумовлює потребу в переході до адаптивних моделей управління персоналом для забезпечення стійкості підприємств (с. 52-57);

– розроблено класифікацію факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, яку структуровано за системно-ієрархічною принципом. Виокремлення генеральних, концептуальних та практично-раціональних чинників дає змогу реалізувати диференційований підхід до ідентифікації векторів та інструментів трансформації системи управління персоналом (с. 58-84);

– визначено періодизацію розвитку цифрових HR-систем, в основу якої покладено трансформацію управлінських парадигм та генезис цифрових технологій. Виокремлені етапи (інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний, компетентнісно-системний) демонструють еволюційне ускладнення цифрового інструментарію та зростання стратегічного значення людського капіталу. Така ретроспективна структуризація дозволяє прогнозувати вектори цифрової трансформації та завчасно готувати систему управління до майбутніх технологічних викликів (с. 129-137).

Теоретичне і практичне значення отриманих результатів. Теоретичне значення отриманих результатів визначається розширенням наукових засад управління персоналом в умовах цифрової економіки. Дисертантом обґрунтовано об'єктивну необхідність синхронізації динаміки технологічних змін із рівнем розвитку трудового потенціалу підприємств, що формує теоретичну основу для подолання структурних дисбалансів ринку праці та підвищення адаптивності підприємств до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розроблення стратегії цифровізації системи управління персоналом та впровадження інноваційних HR-технологій на підприємствах різних форм власності.

Основні положення і рекомендації дослідження пройшли практичну апробацію на підприємствах. Зокрема, методика оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій використана в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ФМ ХЛАДОПРОМ» (довідка про впровадження б/н від 10 грудня 2025 р.) та Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт № 117/25-02 від 23 грудня 2025 р.), інструментарій реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника впроваджено в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ПСВ-АНТІК» (акт про впровадження №1 від 12 січня 2026 р.), пропозиції щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств апробовано у роботі виробничого підрозділу «Харківська дистанція колії» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження №18/26 від 26 лютого 2026 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації,

використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Управління бізнесом», «Економічна психологія», «Інноваційний розвиток підприємств», «Управління трудовим потенціалом підприємств», «Організаційна культура підприємств» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 26 січня 2026 р.

Повнота викладення основних наукових положень, висновків дослідження в опублікованих роботах. Всі наукові результати, положення наукової новизни опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 18 наукових працях, серед яких: 1 розділ у колективній монографії; 7 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 1 матеріал конференції у наукових виданнях інших держав, включені до міжнародної наукометричної бази Scopus; 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 6,67 друк. арк., з них особисто автору належать 5,42 друк. арк.

Матеріали дисертаційного дослідження здобувачки пройшли апробацію на 9 Міжнародних та 1 Всеукраїнській науково-практичних конференціях: Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу (Харків, 17 листопада 2022 р.); Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства (Київ, 30 листопада 2022 р.); Transport Means 2023 (Palanga, Lithuania, 4–6 October, 2023); Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 6–7 червня 2024 р.); Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу (Харків, 14 листопада 2024 р.); Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах (Дніпро, 26 березня 2025 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна (Харків, 5–6 червня 2025 р.); Актуальні питання сучасної економіки (Умань, 13 листопада 2025 р.); Розвиток економічних систем в умовах глобалізації (Харків, 20–22 листопада 2025 р.).

У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів.

Наукові результати, отримані в дисертаційній роботі, повністю висвітлені у наукових публікаціях здобувачки.

Структура та зміст дисертаційної роботи. Дисертація Жернової Є. В. побудована у традиційному стилі, складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг

роботи становить 343 сторінок, у т. ч. основний текст займає 245 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 65 рисунками, 32 таблицями та містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 297 найменувань. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням.

За своїм змістом дисертаційна робота здобувачки Жернової Є. В. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Економіка підприємства».

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження.

Анотація дисертації українською і англійською мовами написана чітко і логічно, приведено список публікацій авторки за темою дисертації.

У вступі дисертації визначено актуальність обраної теми, розкрито ступінь дослідження проблеми, вказано вчених, на результати наукових досліджень яких спирається автор; відображено зв'язок роботи з науковими темами; сформульовано мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження; зазначено використані методи дослідження; визначено елементи наукової новизни одержаних результатів, їх теоретичне та практичне значення, вказано особистий вклад авторки, апробацію результатів роботи, наукові публікації, структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі «Трансформаційні процеси в суспільстві та їхній вплив на ринок праці й управління персоналом підприємств» проведено аналіз динаміки та ключових трендів українського ринку праці (с. 31-43). Автором ідентифіковано критичну масу структурних диспропорцій, які у поєднанні з вичерпаним ресурсом внутрішньої стійкості формують депресивний ландшафт трудової сфери (с. 44-57). Для оптимізації управлінського інструментарію обґрунтовано системно-ієрархічну модель класифікації чинників ефективності HR-менеджменту. Модель базується на розподілі детермінант на генеральні, концептуальні та практично-раціональні, що дозволяє диференціювати управлінський вплив (с. 57-83). Окреслено масштабну експансію цифрових технологій у трудові відносини, що спричиняє докорінну перебудову економічних взаємозв'язків та стандартів зайнятості як на глобальному, так і на локальному рівнях (с. 84-106). Підтверджено, що цифровізація праці є складним діалектичним процесом, де технологічні переваги супроводжуються гострими соціальними викликами, що вимагає розробки принципово нових управлінських парадигм (с. 107-109).

Другий розділ «Теоретико-методичний базис управління персоналом підприємств в цифровій економіці» присвячено переосмисленню еволюційного шляху та інструментального наповнення HR-систем. Спираючись на генезис кадрового менеджменту, виокремлено три ключові фази цифрової трансформації: від етапу первинної автоматизації обліку до періоду адаптивної

оптимізації та новітньої стадії компетентнісно-орієнтованих систем (с. 113-138). Сформовано цілісний механізм управління персоналом, ключовою особливістю якого є інтеграція кадрових процесів у спільний цифровий аналітичний контур (с. 139-169). Вагому частину розділу займає розробка діагностичного інструментарію оцінки цифрової адаптивності системи управління персоналом. Запропонована методика базується на синтезі п'яти векторів сприйнятливості цифрових трансформацій (організаційного, технологічного, фахового, фінансового та культурно-психологічного), дозволяючи виявляти «вузькі місця» та оцінювати реальний потенціал підприємства до діджитал-змін у кадровій сфері (с. 170-192).

У третьому розділі «Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» визначено пріоритети розвитку управлінських технологій в цифрових реаліях. Доведено ефективність впровадження принципів шерінгу в кадрову політику шляхом вибору однієї з трьох стратегічних моделей: агресивної інноваційної експансії, збалансованої оптимізації або антикризового реструктурування (с. 196-220). Сформульовано концептуальні засади мінімізації цифрової нерівності серед персоналу на основі інклюзивно-компетентнісного підходу. Цей підхід забезпечує поетапне нарощування цифрового капіталу — від первинного виявлення компетенційних лакун до повної інституційної підтримки цифрової інклюзії (с. 221-243). Підсумовано дослідження розробкою архітектури адаптивної цифрової кар'єри працівника. Вона представлена як багатофункціональна платформа, що об'єднує системи інтелектуального кар'єрного моніторингу, персоналізовані сценарії професійного зростання, механізми «цифрових ліфтів» та екосистемну підтримку мобільності, інструменти динамічної переконфігурації професійного шляху. Дана архітектура інтегрує сучасні технології розвитку талантів, що суттєво підвищує віддачу від людського капіталу та забезпечує високу гнучкість бізнесу в умовах турбулентного цифрового середовища (с. 243-270).

Додатки містять додаткові результати теоретичних досліджень, список публікацій здобувача за темою дисертації і документи, які підтверджують впровадження отриманих результатів у практичну діяльність підприємств.

Результати дисертаційної роботи викладені у 8 висновках, вони логічні, обґрунтовані і достовірні, є завершенням поставлених завдань дослідження.

Таким чином, аналіз дисертаційної роботи Жернової Є. В. засвідчує, що мета та поставлені завдання в ході виконання дослідження були виконані, а дисертація є завершеною науковою кваліфікаційною працею.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційна робота Жернової Є. В. виконана державною мовою. Текст дисертації написано у науковому стилі, чітко, грамотно і виразно. Дисертаційна робота характеризується єдністю форми та змісту, відповідністю логіки та структури. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом.

Академічна доброчесність. За результатами експертизи дисертаційного дослідження Жернової Є. В. не виявлено ознак академічного плагіату, фальсифікації чи фабрикації даних. Робота відповідає всім вимогам академічної доброчесності, що офіційно підтверджено програмною перевіркою, проведеною в Українському державному університеті залізничного транспорту.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи. Наукові результати дисертації, які були описані, в цілому є важливими та відображають значний внесок в забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. Попри визначені переваги, в дисертаційній роботі Жернової Є. В. є певні недоліки та зауваження, які носять дискусійний характер, зокрема:

- виявлені автором соціально-мотиваційні дисбаланси на сучасному ринку праці (с. 51, 56) потребують глибшого теоретичного обґрунтування. Доцільно детальніше розкрити їхню сутність, зважаючи на зростання значущості цих чинників у контексті сучасних трансформаційних процесів;

- дані щодо цифрової грамотності населення (с. 88) потребують глибшого аналітичного поєднання з показниками ринку праці. Автору варто простежити, як саме зростання цифрових навичок корелює зі зміною структури зайнятості, професійної мобільності й перерозподілу трудових ресурсів, що дозволило б зробити коректні висновки щодо ефективності державної політики у сфері розвитку людського капіталу та визначити стратегічні перспективи розвитку кадрового менеджменту в умовах посилення цифровізації економічних процесів;

- порівняльна характеристика HR-моделей, наведена у табл. 2.8 (с. 163), має ґрунтовний характер, проте для підвищення результативності запропонованих підходів доцільно було б конкретизувати умови їхнього практичного застосування. Це сприятиме більш чіткому визначенню меж використання кожної моделі з урахуванням специфіки діяльності підприємств;

- погоджуючись із думкою автора про те, що нормативно-правове та регламентне забезпечення формує легітимний простір для цифрової взаємодії суб'єктів та об'єктів системи управління персоналом (с. 165), доцільно деталізувати складові й інструментарій зазначених компонентів, що підвищує обґрунтованість розроблених положень та забезпечить їх успішну імплементацію у прикладні алгоритми регулювання цифрових соціально-трудова відносин;

- зважаючи на вагому роль лідерських програм у розвитку адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника (с. 268), було б доцільно навести приклади таких програм із аналізом їхнього впливу на професійне зростання фахівців.

У цілому викладені зауваження не зменшують теоретичного та практичного значення результатів дисертаційної роботи, до того ж окремі з них

можуть бути враховані в подальшій роботі авторки. Отже, висловлені зауваження не є визначальними і не применшують науковий вклад та практичну значущість результатів та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок про дисертаційну роботу. Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Жернової Єлизавети Вікторівни 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, що в сукупності вирішують конкретну науково-прикладну задачу впровадження прогресивних змін у систему управління персоналом в умовах глобальної цифровізації. Вважаю, що дисертаційна робота здобувачки ступеня доктора філософії Жернової Єлизавети Вікторівни на тему «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує наукове завдання, що має істотне значення для галузі економіки.

Дисертаційна робота за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», здобувачка Жернова Єлизавета Вікторівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Рецензент:

професор кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного залізничного університету транспорту Міністерства освіти і науки України, д.е.н., професор



Наталія КАЛИЧЕВА

Особистий підпис Наталія КАЛИЧЕВА
засвідчую 25.05. 2026 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ С.ЧЕЛОМОВИТЬКО