

**Рецензія**  
**доктора економічних наук, професора**  
**Овчиннікової Вікторії Олексіївни**  
**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»**

***1. Актуальність теми дисертаційного дослідження. Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами***

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації економічних систем управління персоналом набуває якісно нових характеристик, що потребують ґрунтовного теоретико-методичного переосмислення. Цифровізація економіки суттєво змінює структуру зайнятості, вимоги до компетентностей працівників, а також форми та методи взаємодії між роботодавцями і найманим персоналом. Глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19 та воєнні конфлікти, додатково прискорили перехід підприємств до дистанційних форм організації праці та цифрових комунікаційних платформ.

Сучасні підприємства функціонують в умовах посиленої конкурентної боротьби, де людський капітал є ключовим фактором створення доданої вартості. Впровадження штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизованих систем підбору та оцінювання кадрів вимагає адаптації традиційних підходів до формування системи управління персоналом. Цифрові інструменти HR-аналітики, платформи дистанційного навчання та системи автоматизованого моніторингу продуктивності відкривають нові можливості для підвищення ефективності кадрових процесів. Поряд з цим більшість українських підприємств досі не мають сформованої методологічної бази для ефективної інтеграції цифрових інструментів у практику кадрового менеджменту.

Недостатня теоретична розробленість питань побудови сучасних систем управління персоналом з урахуванням вимог цифрового середовища, відсутність комплексних методичних підходів до їх практичної реалізації, а також нагальна потреба підприємств у підвищенні ефективності кадрових процесів обумовлюють актуальність обраної теми дослідження Жернової Є. В., що спрямоване на розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних положень щодо формування системи управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки.

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).

Напрямок дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідної роботи «Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств в умовах цифрової трансформації» (номер державної реєстрації 0125U003255), яка виконується в Українському державному університеті залізничного транспорту.

## ***2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.***

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи отримані в результаті використання системи загальнонаукових, спеціальних методів і прийомів дослідження, зокрема застосовано: порівняльний аналіз і графічний метод – для виявлення тенденцій функціонування українського ринку праці та проявів дисбалансів, встановлення трендів цифровізації економіки; систематизацію і класифікації – для типологізації факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, класифікації типів стратегій управління персоналом і видів кар'єри; системний підхід – для формування механізму управління персоналом підприємств в умовах цифровізації, теоретико-методичних засад подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств та підходу до стратегічного управління персоналом підприємства; аналогії та екстраполяції – для ідентифікації та змістовного розкриття етапів еволюції цифровізованого управління персоналом; моделювання – для формування архітектури реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника; морфологічний аналіз – для уточнення змісту категорій цифрової стратифікації персоналу та адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії; експертний і розрахунково-аналітичний – для оцінювання рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій.

Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується обґрунтованим використанням теоретичних та методичних напрацювань українських та зарубіжних науковців у сфері управління персоналом і цифровізації економіки, статистичних даних, матеріалів українських і зарубіжних періодичних друкованих видань.

Висновки дисертації становлять логічне завершення проведеного автором дослідження та узагальнюють його основні результати. Зміст роботи демонструє належний рівень володіння автором методологією економічних досліджень. Дисертація містить достатню кількість ілюстративного та табличного матеріалу, що сприяє кращому сприйняттю викладеного змісту і підтверджує обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертанта.

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему дослідження.

У першому розділі «Трансформаційні процеси в суспільстві та їхній вплив на ринок праці й управління персоналом підприємств» (с. 31-112) досліджено трансформації українського ринку праці, виявлено системні дисбаланси, що формують депресивне ринкове середовище. Запропоновано трирівневу класифікацію детермінант ефективності управління персоналом (генеральний, концептуальний та практично-раціональний рівні). Доведено, що цифровізація є діалектичним явищем, яке трансформує умови зайнятості й вимагає якісно нових підходів до кадрового менеджменту.

У другому розділі «Теоретико-методичний базис управління персоналом підприємств в цифровій економіці» (с. 113-195) виокремлено три еволюційні етапи цифровізації управління персоналом, сформовано інтегрований механізм кадрового менеджменту на основі єдиного інформаційно-аналітичного контуру. Розроблено методику діагностики цифрової адаптивності HR-системи за п'ятьма компонентами, що дозволяє оцінити готовність підприємств до цифрових перетворень.

У третьому розділі «Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» (с. 196-274) обґрунтовано доцільність інтеграції шерінгової економіки в систему HR-менеджменту через три альтернативні кадрові стратегії. Розроблено інклюзивно-компетентнісний підхід до подолання цифрової нерівності персоналу, а також архітектуру адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, що охоплює механізми цифрового кар'єрного сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації.

За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Жернової Єлизавети Вікторівни можна оцінити як закінчене дослідження, що містить вагомий та обґрунтований науковий результат.

### ***3. Наукова новизна, отриманих в дисертаційній роботі результатів.***

Представлена дисертаційна робота Жернової Є. В. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у наступному.

У дисертаційному дослідженні вдосконалено:

– механізм управління персоналом підприємства на основі інтеграції цифрових елементів у всі його складові – суб'єкт, об'єкт, мету, завдання, принципи, функції, інструментарій, моделі та організаційно-ресурсне забезпечення, що забезпечує здатність системи до миттєвої адаптації в умовах зовнішніх викликів, об'єктивізації управлінських рішень і підвищення ефективності управління персоналом (с. 139–170);

– методику комплексного оцінювання цифрової адаптивності HR-системи за п'ятьма векторами (організаційним, технологічним, компетентнісним, фінансовим та культурним), що створює аналітичну основу для стратегічного моделювання трансформаційних процесів на підприємстві (с. 178–189);

– стратегічний підхід до управління персоналом на засадах шерінгової економіки, що передбачає диференційований вибір кадрової стратегії (інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної, антикризово-реструктуризаційної) залежно від корпоративних пріоритетів розвитку. Розроблено механізм реалізації обраних стратегій, структурований за діагностичним, організаційним, інструментальним, мотиваційним і контрольним блоками. Інтеграція цих компонентів забезпечує високу гнучкість кадрової системи та предиктивну адаптивність підприємства до динамічних трансформацій цифрового середовища (с. 208–220);

– теоретико-методичні положення подолання цифрового розриву компетентностей персоналу на основі інклюзивно-компетентнісного підходу. Запропонований підхід реалізується через синхронізовану послідовність стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Це дозволяє забезпечити безперервний розвиток цифрових навичок працівників, мінімізувати соціально-економічну нерівність всередині колективу та підвищити адаптивність підприємства до умов цифровізації (с. 230–243);

– архітектуру адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника як динамічної платформи управління, яка на основі інтеграції процесів цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації, забезпечує безперервну синергію між професійним розвитком особистості та стратегічними цілями підприємства в умовах цифрової трансформації (с. 262–270).

Набули подальшого розвитку:

– комплекс аналітично-емпіричних ознак депресивного стану українського ринку праці, що дозволило обґрунтувати необхідність переходу до адаптивних моделей управління персоналом для забезпечення стійкості підприємств в умовах зовнішніх шоків та структурних дисбалансів (с. 52–57);

– класифікація факторів впливу на систему управління персоналом, структурована за принципом системно-ієрархічної вкладеності з виокремленням генерального, концептуального та практично-раціонального рівнів, що дозволяє оптимізувати стратегічні й оперативні управлінські рішення в умовах динамічного середовища (с. 58–84);

– періодизація розвитку цифрових HR-систем, побудована на основі трансформації управлінських парадигм та охоплює інтелектуально-обліковий, адаптивний і компетентнісно-системний етапи, що дозволяє прогнозувати вектори цифрової трансформації, своєчасно адаптувати системи управління

персоналом до технологічних змін і забезпечувати їхню готовність до майбутніх викликів цифрової економіки (с. 128–137).

#### *4. Теоретичне і практичне значення отриманих результатів дослідження.*

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у фундаментальному розширенні й оновленні науково-методичної основи управління персоналом в умовах глобальної цифровізації економіки. Наукову цінність дослідження сформовано через комплекс взаємопов'язаних теоретичних здобутків. Розроблені механізм наскрізної цифровізації HR-процесів, методика оцінювання цифрової адаптивності систем кадрового менеджменту, а також концепт стратегічного управління людськими ресурсами в межах шерінгової економіки трансформують наявні уявлення про закономірності розвитку менеджменту в сучасному цифровому середовищі. Вагомим теоретичним внеском є обґрунтування парадигми подолання цифрової стратифікації працівників та архітектурне моделювання їхніх адаптивних кар'єрних траєкторій. Це збагачує теорію відтворення людського капіталу та створює підґрунтя для забезпечення повної цифрової інклюзії на підприємствах. Ідентифіковані специфічні тренди вітчизняного ринку праці, ієрархічна класифікація детермінант впливу на персонал та періодизація еволюції цифрового HR-менеджменту закладають міцний теоретичний фундамент для проектування гнучких стратегій розвитку підприємств у високодинамічному технологічному просторі.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених методичних положень, прикладних інструментів і рекомендацій у діяльність суб'єктів господарювання. Запропоновані авторські рішення спрямовані формування стратегій цифрової трансформації HR-систем, інтеграції інноваційних управлінських технологій та автоматизації кадрових процесів. Високий рівень достовірності, практична спрямованість і життєздатність запропонованих наукових підходів підтверджуються результатами їх успішної апробації та впровадження у реальному секторі економіки України, що засвідчено відповідними актами про впровадження. 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 дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес Українського державного університету залізничного транспорту, де вони використовуються при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудова відносини», «Управління бізнесом», «Економічна психологія», «Інноваційний розвиток підприємств», «Управління трудовим потенціалом підприємств», «Організаційна культура підприємств», а також при виконанні кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти. Факт впровадження підтверджено відповідним актом від 26 січня 2026 року.

### ***5. Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах.***

Наукові результати та положення новизни дисертаційного дослідження висвітлено у достатньому обсязі. Здобувачем опубліковано 18 наукових праць, що відображають основні положення та результати дисертації, зокрема: розділ у колективній монографії, 7 статей у фахових наукових виданнях України (категорія Б), індексованих у міжнародних наукометричних базах даних, матеріали конференції у виданні іншої держави, включеному до бази Scopus, а також 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 6,67 друкованих аркуші, з яких особистий внесок автора складає 5,42 друкованих аркуші, що свідчить про належний рівень самостійності проведеного дослідження.

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.

### ***6. Структура та зміст дисертаційної роботи.***

Дисертація Жернової Є. В. побудована у традиційному стилі та складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 343 сторінки, з яких основний текст займає 245 сторінок. Дисертацію проілюстровано 65 рисунками і 32 таблицями, робота містить 6 додатків та список із 297 використаних джерел. Матеріал викладено у науковому стилі, в чіткій логічній послідовності, а структура дисертації повністю відповідає поставленим завданням дослідження.

За своїм змістом дисертаційна робота відповідає вимогам Стандарту вищої освіти третього освітньо-наукового рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень освітньо-наукової програми «Економіка підприємства».

Логіка дослідження чітко узгоджена з визначеними метою та завданнями, що зумовлює послідовність і обґрунтованість побудови роботи. Структура дисертації корелює з її назвою, науковою метою та дослідницькими завданнями.

Оформлення основного тексту роботи здійснено відповідно до чинних нормативних вимог. Наукові положення викладено чітко, логічно та аргументовано; висновки і рекомендації базуються на результатах власних досліджень автора. Текст дисертації вирізняється науковою точністю, стилістичною грамотністю та ясністю викладу.

### ***7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності.***

У результаті всебічного аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій, що містять результати дослідження, встановлено відсутність ознак порушення академічної доброчесності, зокрема таких як академічний плагіат, фабрикація чи фальсифікація даних.

У дисертаційній роботі використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело, а, отже, дисертацію Жернової Є. В. можна визначити як самостійну оригінальну працю, яка не містить порушень академічної доброчесності.

### ***8. Дискусійні положення та зауваження до роботи.***

Зважаючи на високий науково-теоретичний та прикладний рівень проведеного дослідження, його результати не позбавлені окремих дискусійних положень, які потребують додаткових роз'яснень або подальшого опрацювання. Основні зауваження та пропозиції до дисертаційної роботи можна систематизувати таким чином.

1. Попри ґрунтовний аналіз ринку праці (с. 31–52), робота потребує посилення аналітико-статистичного апарату. Зокрема, автору слід було б застосувати методи кореляційно-регресійного аналізу для виявлення щільності зв'язку між основними чинниками, які впливають на динаміку ринку праці, що посилює б обґрунтованість сформульованих у роботі висновків.

2. Розкриваючи характеристики ВАНІ-світу (с. 61–63), автору доцільно було б більш чітко розкрити механізм адаптації інструментарію кадрового менеджменту до нових умов функціонування. Поглиблений аналіз трансформації змісту та логіки застосування методів управління персоналом дозволив би переконливіше обґрунтувати авторську позицію щодо необхідності цифрової трансформації HR-систем.

3. Описуючи на с. 168–169 розроблений адаптивний механізм управління персоналом, автору слід було б детальніше розкрити роль його окремих складових у забезпеченні загальної гнучкості системи, що дозволило більш чітко аргументувати практичну спроможність механізму ефективно реагувати на нелінійні виклики цифрового середовища.

4. У пункті 3.2 з метою належного обґрунтування положень щодо подолання цифрової стратифікації персоналу, було б доцільно представити аналітичні дані, що фактично засвідчують цифрову асиметрію.

5. Відзначаючи високу наукову значущість авторської пропозиції щодо архітектури гнучких цифрових кар'єрних траєкторій, слід зауважити, що робота значно б виграла від детальнішого розкриття змісту цифрового кар'єрного сканування (с. 263–264), оскільки цей інструмент покладено в основу розробленої архітектури.

Зазначені зауваження не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи Жернової Є. В.

#### **9. Загальний висновок до дисертаційної роботи та відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Вважаю, що дисертаційна робота здобувача 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 закінченим науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує наукове завдання, що має істотне значення для розвитку економіки.

Дисертаційна робота за актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в п. 6 – 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 зі змінами.

Здобувач Жернова Єлизавета Вікторівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент:

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



Вікторія ОВЧИННІКОВА

Особистий підпис Вікторії Овчиннікової  
засвідчую 25.05 2026 р.  
Завідуючий канцелярією  
УкрДУЗТЄ ЧЕЛОМБИТЬКО