

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
Чупир Олени Миколаївни 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 обраної теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Четверта промислова революція кардинально змінює парадигму функціонування підприємств, висуваючи принципово нові вимоги до організації кадрової роботи. Традиційні моделі управління персоналом, сформовані в індустріальну епоху, стають дедалі менш ефективними в умовах, коли цифрові технології проникають у всі сфери господарської діяльності. Підприємства, що не адаптують свої системи кадрового менеджменту до реалій цифрової економіки, ризикують втратити конкурентоспроможність на ринку праці та не зможуть залучити висококваліфікованих фахівців нового покоління.

Особливої гостроти ця проблема набуває у контексті зміни очікувань самих працівників, які вимагають гнучких форм зайнятості, персоналізованих траєкторій розвитку та прозорих механізмів оцінювання результатів праці – усього того, що можливо забезпечити лише засобами цифровізації HR-процесів. Поряд з цим стрімке поширення великих даних, предиктивної аналітики та алгоритмічного управління ставить під сумнів релевантність використання класичних методів планування чисельності персоналу, оцінювання його потенціалу та побудови систем мотивації.

Відсутність комплексного наукового осмислення зазначених трансформацій у вітчизняній управлінській науці, фрагментарність існуючих теоретичних розробок, а також розрив між академічними дослідженнями і реальними потребами практики визначають наукову та прикладну значущість дослідження Жернової Є. В., а його результати є підґрунтям для формування нової концепції управління персоналом, адаптованої до умов цифрової трансформації української економіки.

Наукові результати роботи є складовою частиною 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).

Таким чином, існують достатні підстави вважати тему дисертаційного дослідження Жернової Є. В. актуальною, а розкриття її основних положень і впровадження отриманих результатів – своєчасними та доцільними в контексті підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

За результатами вивчення матеріалів дисертації, ознайомлення з публікаціями дисертантки можна зробити такі висновки.

Дисертаційна робота Жернової Є. В. є самостійною оригінальною науковою працею, що характеризується логічною послідовністю викладу, цілісністю структури та високою культурою наукового стилю. Дослідження є завершеним теоретико-прикладним проектом, спрямованим на розв'язання актуального наукового завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи управління персоналом в умовах глобальної цифровізації економіки.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені в роботі, є обґрунтованими та логічно взаємопов'язаними. Високий ступінь достовірності результатів базується на критичному аналізі напрацьованих провідних вітчизняних і зарубіжних учених, а також на коректному узагальненні значного масиву аналітичних даних за темою дослідження.

Основні результати дисертації пройшли належну апробацію та повною мірою висвітлені у 8 наукових працях, серед яких: 1 колективна монографія та 7 статей у наукових фахових виданнях України (категорія «Б»). Обсяг та зміст публікацій повністю відповідають нормативним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо оприлюднення результатів дисертаційних досліджень.

Обґрунтованість наукових здобутків підтверджена фаховим застосуванням комплексного методичного інструментарію, зокрема: *порівняльний аналіз і графічний метод* застосовано 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.

Всі розділи та підрозділи дисертаційної роботи містять результати, які становлять суттєвий науковий інтерес, є обґрунтованими та достовірними.

У першому розділі «Трансформаційні процеси в суспільстві та їхній вплив на ринок праці й управління персоналом підприємств» встановлено сучасні тенденції функціонування українського ринку праці. Авторкою ідентифіковано критичну сукупність системних дисбалансів, які в умовах полікризи зумовлюють депресивний вектор розвитку ринку праці та блокують його здатність до самовідновлення (стор. 31-57). Для підвищення ефективності кадрових рішень обґрунтовано авторський підхід до класифікації детермінант ефективності HR-менеджменту. Запропонована трирівнева ієрархія (генеральний, концептуальний та практично-раціональний рівні) дозволяє систематизувати чинники впливу від макроекономічних трендів до конкретних операційних інструментів (стор. 57-83). Окрему увагу приділено доведенню діалектичної природи цифровізації, зокрема обґрунтовано, що технологічна трансформація не лише модернізує умови зайнятості, а й створює нові соціально-трудова виклики, які неможливо розв’язати в межах класичних парадигм управління (стор. 84-109).

У другому розділі «Теоретико-методичний базис управління персоналом підприємств в цифровій економіці» сформовано концептуальну ретроспективу та інструментальну платформу цифровізації управління персоналом. Авторкою типізовано еволюційний поступ цифрових HR-систем, виокремивши логічну послідовність етапів: від первинної автоматизації облікових функцій до формування складних компетентісно-орієнтованих екосистем (стор. 113-138). Сконструйовано комплексний механізм управління персоналом, архітектура якого базується на створенні наскрізного інформаційно-аналітичного контуру, що забезпечує цілісність суб’єктно-об’єктних відносин у цифровій реальності (стор. 139-169). Вагомим науковим результатом розділу є розробка діагностичного апарату оцінювання цифрової адаптивності. Методика, що базується на інтеграції організаційного, технологічного, кадрового, фінансового та культурно-психологічного векторів, дозволяє верифікувати реальну готовність підприємств до інноваційного стрибка та ідентифікувати критичні точки технологічного розриву (стор. 170-192).

У третьому розділі «Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» окреслено вектори стратегічного розвитку управління персоналом. Обґрунтовано парадигмальний перехід до використання шерінгових моделей у трудовій сфері, що реалізується через варіативність кадрових стратегій: від

інноваційної експансії до антикризової реструктуризації кадрового складу (стор. 196-220). Для розв'язання проблеми нерівномірності цифрового розвитку працівників запропоновано інклюзивно-компетентнісний підхід, спрямований на послідовну капіталізацію знань та інституціоналізацію цифрової інклюзії (стор. 221-243). Підсумковим результатом стало моделювання архітектури адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії. Ця багаторівнева система інтегрує інструменти інтелектуального сканування потенціалу, персоналізовані маршрути розвитку та механізми внутрішньої мобільності, що в сукупності забезпечує перехід до динамічного управління людським капіталом, релевантного вимогам глобального цифрового бізнес-простору (стор. 243-270).

Отже, на основі викладеного вище доцільно зробити висновок про достатньо високий рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, що містяться у дисертаційному дослідженні Жернової Є. В.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі**

У дисертаційній роботі Жернової Є. В. сформульовано низку наукових положень, що відзначаються науковою новизною.

Вагомим науковим результатом дисертаційного дослідження є розроблений механізм управління персоналом підприємства, що ґрунтується на комплексній цифровій трансформації всіх його структурних елементів – суб'єкта, об'єкта, мети, завдань, принципів, функцій та інструментарію. Принциповою відмінністю запропонованого механізму від існуючих підходів є інтеграція зазначених елементів в єдиний інформаційно-аналітичний контур управління, що забезпечує обґрунтованість, оперативність і якість прийняття управлінських рішень у кадровій сфері в умовах турбулентного середовища (стор. 138-170).

Заслуговує на особливу увагу методика діагностики цифрової адаптивності системи управління персоналом, яка визначає чіткий алгоритм оцінювання готовності підприємства до впровадження цифрових HR-технологій. Методика побудована на агрегуванні п'яти груп компонентів сприйнятливості – організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної, що у сукупності забезпечує комплексність та об'єктивність діагностики стану HR-системи й формує надійне інформаційно-аналітичне підґрунтя для подальших управлінських рішень щодо цифрової трансформації (стор. 183-189).

Оригінальним і практично значущим є розроблений підхід до стратегічного управління персоналом на засадах шерінгової економіки. Авторкою запропоновано диференційований вибір кадрової стратегії відповідно до корпоративних орієнтирів розвитку підприємства: інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної або антикризово-реструктуризаційної. Механізм реалізації підходу охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків (діагностичний, організаційний, інструментальний,

мотиваційний і контрольнo-коригуючий), що у комплексі сприяє підвищенню гнучкості кадрової системи та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища (стор. 210-220).

Значний науковий інтерес становлять теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств на основі інклюзивно-компетентнісного підходу. Запропонована авторкою модель реалізується через шість послідовних стадій: стратифікаційну ідентифікацію, ресурсну еквілібрацію, компетентнісну капіталізацію, функціонально-процесну імплементацію, інституціоналізацію цифрової інклюзії та відтворювальний моніторинг. Такий підхід забезпечує системне накопичення й відтворення цифрового капіталу персоналу та є важливим інструментом подолання нерівності між працівниками різних цифрових категорій (стор. 239-243).

Вагомим результатом дослідження є архітектура адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, сформована як інтегрована система шести взаємопов'язаних компонентів: цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації. Запропонована архітектура визначає конкретні інструменти управління розвитком компетенцій і внутрішньою мобільністю персоналу, забезпечуючи індивідуалізацію кар'єрних маршрутів і гнучкість професійних ролей в умовах цифрової трансформації (стор. 263-270).

Дістали подальшого розвитку аналітично-емпіричні ознаки сучасного українського ринку праці, що демонструють його депресивний характер, зумовлений концентрацією дисбалансів. Це дозволило авторці переконливо обґрунтувати необхідність впровадження адаптивних кадрових стратегій на вітчизняних підприємствах (стор. 45-57).

Поглиблено класифікацію факторів впливу на систему управління персоналом підприємств, побудовану на засадах ієрархічно-системного поділу з виокремленням генерального, концептуального та практично-раціонального рівнів. Така структуризація створює методичне підґрунтя для проєктування адаптивних систем управління трудовим потенціалом і дозволяє враховувати різнорівневі чинники при формуванні кадрової політики підприємства (стор. 58-59).

Встановлено періодизацію еволюції цифровізованого управління персоналом, яка базується на зміні технологічних парадигм і управлінських пріоритетів та охоплює три послідовні етапи (інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний і компетентнісно-системний). Запропонована періодизація дозволяє систематизувати історичний досвід розвитку HR-систем та визначити перспективний вектор їх подальшої трансформації в умовах цифрової економіки (стор. 131-138).

Загалом наведені наукові результати є обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та мають як теоретичну, так і практичну цінність.

## **Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження**

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у фундаментальному переосмисленні та поглибленні концептуальних засад HR-менеджменту в умовах глобальної цифровізації. Запропоновані авторські розробки, зокрема механізм інтегрованого цифрового управління, методика оцінювання HR-адаптивності та шерінговий підхід до формування кадрових стратегій, створюють наукове підґрунтя для переходу від статичних моделей до динамічних, адаптивних та інклюзивних систем управління трудовим потенціалом. Особливу наукову цінність мають положення щодо подолання цифрової стратифікації та проектування персоналізованих кар'єрних траєкторій, що формує нову парадигму цифрової інклюзії. Удосконалена періодизація еволюції HR-систем та багаторівнева класифікація факторів впливу суттєво доповнюють теоретичний базис сучасної економіки праці.

Практична значущість дослідження визначається готовністю авторських розробок до безпосередньої імплементації в управлінські процеси підприємств. Зокрема, результати дослідження можуть бути використані для: формування комплексних стратегій цифровізації кадрових систем; впровадження інноваційних HR-технологій, адаптованих до динамічного бізнес-середовища; оптимізації процесів управління трудовим потенціалом на засадах інклюзії та гнучкості. Основні наукові результати пройшли успішну апробацію, що свідчить про їх відповідність актуальним потребам сучасного бізнесу. 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 результатів в опублікованих працях**

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.

Ретельне ознайомлення з дисертацією та науковими публікаціями Жернової Є. В. дозволяє зробити висновок, що основні положення дисертаційної роботи, які виносяться на захист і складають наукову новизну, у повній мірі висвітлені у опублікованих працях та обговорені на науково-практичних конференціях. Кількість і зміст опублікованих наукових робіт відповідає положенням постанови Кабінету Міністрів України № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року.

Опубліковані наукові праці здобувачки достатньо розкривають зміст наукових положень дисертаційної роботи. Сформульовані у дисертації наукові результати, висновки та рекомендації належать особисто авторці і є її науковим доробком. В усіх публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Жернової Є. В. складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. 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.

Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи. Зміст сформульованих наукових завдань структурно та логічно узгоджений, їх кількість є достатньою для розкриття теми дисертації та досягнення поставленої мети. Структура дисертаційної роботи є цілісною, логічною та завершеною. Всі розділи викладені послідовно, що забезпечує цілісне сприйняття досліджуваної проблеми і дозволяє визначити науковий внесок здобувачки та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми і мети дослідження. Стиль викладання матеріалу вирізняється науковою виваженістю, аргументованістю та логічною послідовністю. Обсяг і оформлення роботи відповідають вимогам Наказу МОН України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р. Дисертація містить логічно пов'язані положення, має коректну структуру, є комплексним дослідженням та включає обґрунтовані висновки і рекомендації. Також слід відзначити достатній обсяг фактологічних, графічних та ілюстративних матеріалів, викладених в основному тексті роботи і додатках дисертації.

### **Академічна доброчесність**

Дисертація є самостійним науковим дослідженням, в якій відображені власні ідеї і напрацювання авторки, що дозволило вирішити поставлені у роботі завдання. Робота містить теоретичні положення і висновки, сформульовані дисертанткою особисто. Аналіз дисертації та наукових публікацій Жернової Є. В., у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, не дає підстав констатувати порушення здобувачкою норм академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Відзначаючи високий науковий рівень та цілісність дисертаційного дослідження, доцільно, у порядку наукової дискусії, висловити низку зауважень та побажань щодо окремих положень роботи.

1. Цілком погоджуючись з авторським висновком на стор. 45 про те, що поширення процесів деіндустріалізації та погіршення структури економіки посилюють наявні структурно-кваліфікаційні диспропорції на ринку праці, доцільним було б більш ґрунтовно розкрити зазначені процеси, оскільки вони мають визначальний вплив на загострення проблем функціонування українського ринку праці.

2. Дані, представлені на рис. 1.15 «Очікування безробітних і роботодавців щодо оплати праці та режиму роботи» (стор. 50), висвітлюють суперечливі тенденції у формуванні запитів на матеріальну винагороду. Виявлена асиметрія між очікуваннями сторін потребує ґрунтовнішої інтерпретації чинників, що зумовлюють такий структурний дисбаланс на ринку праці.

3. Аналіз впливу цифрової трансформації на різні типи робочих місць (табл. 1.9, стор. 94–95) доцільно спроектувати на реалії національної економіки. Це дозволить ідентифікувати специфічні виклики для українського ринку праці та визначити вектори адаптації системи підготовки кадрів до стандартів Індустрії 4.0, що є критично важливим для формування стійкої інноваційної моделі економічного розвитку.

4. При обґрунтуванні системи цілей управління персоналом в умовах цифровізації (стор. 150–152, рис. 2.8) авторці доцільно було б додатково виокремити групу морально-етичних орієнтирів. Це дозволило б нівелювати надмірно технократичний підхід до модернізації HR-процесів, оскільки саме ціннісно-етичні імперативи формують надійний базис для гуманістично орієнтованого та якісного менеджменту.

5. Вимагає додаткової конкретизації сутність форм шерінгу персоналу (внутрішнього, зовнішнього, контрактного), згаданих на стор. 219. Більш детальна диференціація цих категорій дозволила б окреслити межі їх практичного використання та оцінити ефективність кожного типу для оптимізації кадрового потенціалу.

Висловлені дискусійні положення та зауваження мають переважно уточнювальний характер. Вони не применшують загальну позитивну оцінку

дисертаційного дослідження та не знижують наукову цінність отриманих результатів.

### Загальний висновок

Дисертаційна робота Жернової Єлизавети Вікторівни на тему «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка», є цілісною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, що містить нові наукові положення, які розв'язують важливе науково-практичне завдання і мають теоретичне значення та практичну цінність.

У результаті вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі досягнуто мету дослідження, одержано положення і висновки, які відповідають ознакам наукової новизни. Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст відповідає обраній темі дослідження та профілю спеціальності 051 «Економіка». Сформульовані в роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та всебічно обґрунтованими. Анотація та опубліковані здобувачкою наукові праці повною мірою відображають зміст дисертації, головні результати дослідження, його наукову новизну, практичну цінність та особистий внесок авторки.

Отже, за рівнем виконання, науковою новизною, практичною цінністю та повнотою висвітлення і апробації результатів, а також теоретичною обґрунтованістю положень, висновків і рекомендацій, дисертаційна робота в повній мірі відповідає Наказу МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р. та положенням постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її авторка – Жернова Є. В. – заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка».

### Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та туристичного бізнесу  
Харківського національного економічного  
університету імені Семіона Кузнеця



 Олена ЧУПИР