

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора економічних наук,  
професора Криворучко Оксани 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**

У сучасних умовах активного впровадження цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та розвитку штучного інтелекту відбуваються суттєві трансформації у сфері управління персоналом. Змінюються вимоги до професійних компетенцій працівників, форм організації праці та систем мотивації, що актуалізує необхідність перегляду усталених управлінських підходів. Традиційні механізми менеджменту персоналу, засновані на статичних ієрархічних моделях, поступово втрачають свою ефективність і релевантність в умовах динамічного цифрового середовища. Це зумовлює об'єктивну потребу у формуванні інноваційних теоретико-методичних засад управління персоналом, адаптованих до сучасних викликів.

У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємств до оперативного та гнучкого реагування на зовнішні й внутрішні зміни, що забезпечується розвитком цифрових компетенцій персоналу, впровадженням гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та сучасних HR-технологій. Поряд з цим важливим є створення цілісної системи управління персоналом, інтегрованої у цифрову інфраструктуру підприємства.

Незважаючи на зростаючий інтерес до зазначеної проблематики, механізми інтеграції інноваційних цифрових рішень у систему управління персоналом підприємств досі не отримали належного наукового обґрунтування. З огляду на це, тема дисертаційного дослідження Жернової Є. В. є своєчасною та актуальною, а отримані результати мають важливе теоретичне і практичне значення для підвищення ефективності кадрового менеджменту, забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

### **Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, 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 (затвержені 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).

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

Наукові положення, методичні підходи та практичні рекомендації, викладені в дисертації, характеризуються високим рівнем обґрунтованості та достовірності. Теоретичний базис дослідження сформовано на основі ретельного критичного аналізу фундаментальних праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сферах управління персоналом та цифрової економіки.

Достовірність отриманих результатів гарантується репрезентативною джерельною базою, що охоплює як класичні наукові теорії, так і новітні концептуальні розробки, які логічно доповнюють та розвивають сучасну наукову думку. Емпіричну основу роботи становить глибоке опрацювання статистичної інформації та результатів аналітичних досліджень, що підтверджується коректним застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів: порівняльного аналізу і графічного методу, систематизації і класифікації, системного підходу, аналогії та екстраполяції, моделювання, морфологічного аналізу, експертного і розрахунково-аналітичного методів.

Обґрунтованість авторських розробок підтверджена їхньою апробацією на всеукраїнській і міжнародних науково-практичних конференціях та публікацією у фахових виданнях України, що індексуються у провідних міжнародних наукометричних базах.

Структура дисертації є цілісною та підпорядкованою поставленій меті. Логічна послідовність вирішення наукових завдань забезпечує отримання релевантних результатів на кожному етапі дослідження. У сукупності викладені положення формують теоретико-методичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у сфері управління персоналом в умовах цифровізації, що мають значний науковий інтерес.

У межах першого розділу «Трансформаційні процеси в суспільстві та їхній вплив на ринок праці й управління персоналом підприємств» здійснено комплексний аналіз сучасного стану та вектору розвитку українського ринку праці (с. 31–43). Виявлено сукупність системних дисбалансів, які в поєднанні з обмеженістю внутрішніх ресурсів саморегулювання детермінують депресивний характер ринкового середовища (с. 44–57). З метою підвищення

обґрунтованості управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту розроблено системно-ієрархічний підхід до класифікації детермінант ефективності управління персоналом, який передбачає їх структурування за трьома взаємопов'язаними рівнями: генеральним, концептуальним та практично-раціональним (с. 57–83). Встановлено посилення впливу цифрових технологій на всі сфери трудової діяльності, що проявляється у їх всеохоплюючому проникненні як на макро-, так і на мікрорівнях, і глибокій трансформації економічних процесів, ринку праці та умов зайнятості (с. 84–106). Доведено, що цифровізація сфери праці виступає складним діалектичним явищем, де технологічний прогрес неминуче стикається з викликами соціальної адаптації, зумовлюючи необхідність формування якісно нових підходів до управління персоналом (с. 107–109).

Другий розділ «Теоретико-методичний базис управління персоналом підприємств в цифровій економіці» присвячено еволюційному та інструментальному аналізу систем кадрового менеджменту. З урахуванням генезису управління персоналом та глобальних закономірностей діджиталізації виокремлено три послідовні етапи еволюції цифровізованого управління персоналом: від інтелектуально-облікового до адаптаційно-оптимізаційного та сучасного компетентнісно-системного періодів (с. 113–138). Сформовано механізм управління персоналом, що базується на інтеграції всіх структурних елементів у єдиний інформаційно-аналітичний контур (с. 139–169). Особливу увагу приділено розробленню методики діагностики цифрової адаптивності HR-системи. Запропонований підхід базується на агрегуванні п'яти ключових компонент (організаційної, технологічної, кадрової, фінансової та культурно-психологічної), що дозволяє ідентифікувати критичні точки розриву та оцінити готовність підприємств до імплементації цифрових рішень (с. 170–192).

У третьому розділі «Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» визначено стратегічний вектор розвитку кадрового потенціалу підприємств в контексті цифровізації. Доведено доцільність інтеграції технологій шерінгової економіки в загальну систему менеджменту персоналу, що реалізується через вибір релевантної кадрової стратегії: інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної або антикризово-реструктуризаційної (с. 196–220). Розроблено теоретико-методологічні положення щодо нівелювання цифрової стратифікації персоналу на основі інклюзивно-компетентнісного підходу, який забезпечує послідовне відтворення цифрового капіталу працівників – від стадії ідентифікації розривів до інституціоналізації цифрової інклюзії (с. 221–243). На основі розкриття сутності кар'єри та її гнучких форм розроблено архітектуру реалізації адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, яку представлено як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів, що поєднують механізми цифрового кар'єрного сканування, персоналізованого формування індивідуальних траєкторій розвитку, функціонування цифрових

кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми підтримки кар'єрного зростання, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної реконфігурації професійного шляху. Запропонована архітектура визначає сучасні цифрові інструменти управління розвитком компетентностей і внутрішньою мобільністю персоналу, що сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу та забезпечує зростання адаптивності підприємств в умовах цифрової трансформації (с. 243–270).

Отже, у дисертаційній роботі реалізовано цілісний авторський підхід до розбудови адаптивної системи управління персоналом, що відповідає викликам глобальної цифровізації економіки. Зазначене дозволяє характеризувати дослідження Жернової Є. В. як завершену інноваційну працю, виконану на високому науковому рівні та спрямовану на розв'язання актуальних проблем сучасної економічної науки.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі.

#### ***Удосконалено:***

– механізм управління персоналом підприємства на засадах формування створення єдиного цифрового контуру, який об'єднує суб'єктно-об'єктні відносини, функції та інструментарій кадрового менеджменту в спільну аналітичну екосистему, забезпечуючи безперервну адаптацію підприємства до зовнішніх шоків та об'єктивність прийняття управлінських рішень (с. 138–170);

– методичний апарат діагностики цифрової адаптивності HR-системи, що базується на інтегральному оцінюванні рівня сприйнятливості підприємства до впровадження цифрових HR-технологій за п'ятьма ключовими векторами (організаційним, технологічним, кадровим, фінансовим та культурно-психологічним), що забезпечує репрезентативність результатів та формує верифіковану інформаційну платформу для стратегічного моделювання процесів цифрової трансформації (с. 182–189);

– підхід до стратегічного управління персоналом на засадах шерінгової економіки, що передбачає варіативний вибір кадрової стратегії (інноваційно-експансійної, синхронізаційно-оптимізаційної, антикризово-реструктуризаційної) відповідно до вектору корпоративного розвитку. Реалізація цих стратегій на основі розробленого автором механізму підвищує операційну гнучкість кадрової системи в умовах нестабільного цифрового середовища (с. 204–220);

– теоретико-методологічні положення щодо подолання цифрової стратифікації персоналу підприємств на основі інклюзивно-компетентісного підходу, реалізованого через послідовні стадії стратифікаційної ідентифікації, ресурсної еквілібрації, компетентісної капіталізації, функціонально-процесної імплементації, інституціоналізації цифрової інклюзії та відтворювального

моніторингу. Дані пропозиції перетворюють цифрову трансформацію на інструмент соціально-професійної інтеграції та системного приросту людського капіталу (с. 230–243);

– архітектуру адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника як платформу управління внутрішньою мобільністю персоналу, що інтегрує механізми цифрового сканування, персоналізованого формування траєкторій, цифрових кар'єрних ліфтів, платформної екосистеми розвитку кар'єри, накопичення цифрового кар'єрного капіталу та адаптивної кар'єрної реконфігурації, забезпечуючи перехід від статичного планування кар'єри до динамічного оновлення професійних маршрутів відповідно до мінливих вимог цифрового бізнес-середовища (с. 262–270).

#### ***Набули подальшого розвитку:***

– комплекс аналітично-емпіричних детермінант депресивного стану сучасного українського ринку праці, зумовленого кумулятивним ефектом системних дисбалансів (структурно-технологічних, демографічних, гендерних, галузево-професійних, кваліфікаційно-освітніх, регіональних, соціально-мотиваційних, інклюзивних та формалізованих), макроекономічної турбулентності та зовнішньої фінансової залежності, що обґрунтовує критичну необхідність імплементації адаптивних кадрових стратегій на мікрорівні (с. 54–57);

– класифікація факторів впливу на систему управління персоналом підприємства, побудована за ієрархічно-системним принципом. Запропонована структура декомонує детермінанти на трьох взаємопов'язаних рівнях: генеральному, концептуальному та практично-раціональному. Такий підхід дає змогу комплексно виявляти приховані драйвери змін зовнішнього середовища та оперативно коригувати управлінські стратегії й тактичні рішення (с. 58–84);

– періодизація еволюції цифрових HR-систем, що базується на історико-логічній послідовності впровадження цифрових технологій і зміні управлінських парадигм. Виокремлення інтелектуально-облікового, адаптаційно-оптимізаційного та компетентнісно-системного етапів дозволяє ідентифікувати актуальні тренди цифрової трансформації й адаптувати систему управління підприємством до новітніх викликів бізнес-середовищ (с. 132–137).

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

Теоретична цінність отриманих у роботі результатів полягає в концептуалізації цифрової трансформації HR-систем, орієнтованих на подолання дисбалансів ринку праці та забезпечення стратегічної стійкості підприємств через узгодження технологічного розвитку з потенціалом людського капіталу. Теоретичну значущість дисертації полягає в обґрунтуванні механізму цифрового управління персоналом, який розширює теоретичні засади кадрового менеджменту завдяки його позиціонуванню як інтегрованої інформаційно-аналітичної екосистеми. Вагомим внеском у розвиток теорії є методичний інструментарій діагностики цифрової адаптивності HR-систем та

підхід до стратегічного управління персоналом на принципах шерінгової економіки, які поглиблюють наукові уявлення про трансформацію управлінських процесів у цифровому середовищі. Цінним теоретичним здобутком є введення у науковий обіг концепції цифрової стратифікації персоналу та розроблення архітектури адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника, що збагачує сучасну теорію людського капіталу й розширює науково-методичний інструментарій забезпечення цифрової інклюзії. Удосконалені класифікація факторів впливу на систему управління персоналом, періодизація еволюції цифрових HR-систем та аналітично-емпіричні детермінанти стану українського ринку праці доповнюють теоретичну базу досліджень у HR-сфері.

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-трудові 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**

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 України (категорія Б), 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. 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. У всіх 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. Загальний обсяг роботи становить 343 сторінки, 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 встановленим меті та завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

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

Наукові результати дисертації є важливими та відображають значний внесок у розвиток систем управління персоналом в умовах посилення викликів глобальної цифровізації економіки. Оцінюючи дисертацію в цілому позитивно, визнаючи загальний науковий внесок та високий рівень розробки теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій, а також обґрунтованість наукових висновків, пропозицій, і вагоме практичне значення одержаних автором результатів, слід відзначити, що деякі аспекти викликають дискусію та потребують уваги:

1.3 метою посилення аргументації щодо впливу зовнішнього фінансування на соціально-трудова сфера України (с. 54) доцільно ширше

використовувати релевантні статистичні показники та аналітичні дані, які б наочно відображали рівень залежності бюджетного сектору й системи соціальних гарантій від обсягів міжнародної фінансової допомоги.

2. Потребує більш ґрунтовного розкриття зміст і наслідки встановленого автором інклюзивного дисбалансу (с. 52, 55–56), оскільки в умовах воєнного стану в Україні він набуває ознак глибокої деструкції, що створює суттєві ризики для системної стійкості ринку праці.

3. Соціально-гуманістичний блок принципів цифровізованого управління персоналом в частині таких його складових, як цифрова етика та безпека (с. 149), потребує більш детального теоретичного обґрунтування та змістовної конкретизації. Доцільно окреслити сутність зазначених категорій та їх функціональне призначення.

4. Зважаючи на обґрунтоване твердження автора щодо важливості забезпеченості від кадрових ризиків як показника результативності системи управління персоналом в умовах нестабільності та воєнних ризиків (с. 177), доцільно детальніше розкрити складові цього інтегрального показника, зокрема конкретизувати систему індикаторів, що його формують.

5. У п. 3.1, розкриваючи теоретичні та практичні засади формування шерінгових кадрових стратегій, доцільно додатково звернути увагу на можливі ризики їх впровадження, а також окреслити шляхи їх мінімізації.

6. Науковий інтерес становлять розробки автора щодо архітектури адаптивної цифрової кар'єрної траєкторії працівника (с. 262–270), у межах якої використовується такий інструмент, як персоналізовані карти кар'єрного розвитку (с. 265). З огляду на практичну значущість і перспективність запропонованого інструменту, доцільно було б більш детально розкрити механізми його практичного впровадження.

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 автора. Тому вважаю, що висловлені зауваження не є визначальними і не применшують науковий вклад та практичну значущість результатів та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

### **Академічна доброчесність**

Аналіз дисертаційної роботи Жернової Є. В. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має, що підтверджено перевіркою програмними засобами.

### **Загальний висновок**

Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Жернової Єлизавети Вікторівни на тему «Теоретико-методичні основи формування системи

управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка», 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. Авторські наукові розробки пройшли необхідну апробацію на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях та відображені у наукових публікаціях здобувача у достатньому обсязі, впроваджені в діяльність підприємств та закладу вищої освіти. В дисертації відсутні порушення академічної доброчесності. Структура та зміст дистанційної роботи повною мірою розкриває тему наукового дослідження та відповідає спеціальності.

Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Жернової Єлизавети Вікторівни на тему «Теоретико-методичні основи формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки» за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в пунктах 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 січня 2022 р.

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку, що Жернова Єлизавета Вікторівна заслуговує на присудження їй ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка».

#### Офіційний опонент:

завідувач кафедри менеджменту  
Харківського національного  
автомобільно-дорожнього університету  
Міністерства освіти і науки України,  
доктор економічних наук, професор

 Оксана КРИВОРУЧКО



  
