

## **ВИСНОВОК**

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення

**дисертації Морозової Ольги Олександрівни**

**«Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»**, яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля

**1. Оцінка роботи здобувача у процесі підготовки дисертації і виконання індивідуального плану навчальної та наукової роботи.** У процесі роботи над дисертаційним дослідженням аспірантка Морозова Ольга Олександрівна дотримувалася індивідуального плану наукової роботи та успішно виконала індивідуальний навчальний план у повному обсязі. За період навчання в аспірантурі здобувачка проявила себе як відповідальний, дисциплінований та цілеспрямований науковець, здатний до самостійного проведення наукових досліджень і вирішення складних науково-прикладних завдань.

У ході підготовки дисертації Морозова О.О. оволоділа такими компетентностями: здійснювати глибокий і системний аналіз теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом підприємств торгівлі; застосовувати сучасні методи економічного аналізу, прогнозування та моделювання в умовах цифрової трансформації; формувати та обґрунтовувати організаційно-економічні механізми управління людським капіталом з урахуванням цифрових технологій; ідентифікувати та формулювати наукові проблеми у сфері підприємництва та торгівлі, що є недостатньо дослідженими в сучасних наукових працях.

Також здобувачка набула навичок підготовки наукових публікацій, висвітлення проміжних і кінцевих результатів дослідження, їх апробації на

науково-практичних конференціях, а також публічного представлення та аргументованого захисту отриманих наукових результатів.

**2. Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасні умови розвитку економіки та суспільства характеризуються прискоренням процесів цифровізації, впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів і трансформацією традиційних моделей управління. Особливо відчутними ці зміни є для підприємств торгівлі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з динамікою споживчого попиту, розвитком електронної комерції, цифрових каналів комунікації та нових форматів організації праці. У таких умовах ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку торговельних підприємств стає ефективне управління людським капіталом.

Актуальність і значущість обраної теми зумовлені необхідністю наукового осмислення змін, що відбуваються у системі управління персоналом під впливом цифрового середовища. Цифрові технології трансформують вимоги до компетентностей працівників, форми організації праці, мотиваційні механізми, підходи до навчання, розвитку та оцінювання людського капіталу. Водночас у практиці діяльності підприємств торгівлі відчувається недостатня системність у формуванні організаційно-економічних механізмів управління людським капіталом, адаптованих до умов цифрової трансформації.

Сучасний стан наукових досліджень свідчить, що проблематика управління людським капіталом активно розглядається в економічній теорії, менеджменті, підприємництві та теорії організацій. Проте більшість наукових праць зосереджені на загальних питаннях управління персоналом або цифровізації бізнес-процесів, тоді як комплексний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом саме на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі залишається недостатньо розробленим.

У даному дослідженні управління людським капіталом розглядається крізь призму взаємодії економічних, організаційних та цифрових чинників, що впливають на результативність діяльності підприємств торгівлі. Особливу увагу приділено питанням розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванню мотиваційних і стимулюючих механізмів, адаптації організаційних структур управління до умов цифрової економіки, а також впровадженню сучасних інструментів оцінювання та прогнозування ефективності людського капіталу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

**Реалізація мети зумовила необхідність вирішення наступних дослідницьких завдань:**

розвинути теоретичний базис дослідження організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі;

систематизувати методи оцінювання системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі;

удосконалити науково-практичний підхід до оцінювання системи управління людським капіталом підприємств торгівлі;

удосконалити підхід до формування корпоративної культури як чинника ефективного управління людським капіталом підприємств торгівлі;

запропонувати стратегію управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації;

розробити організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі.

**Об'єктом дослідження** є процес формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить системний, комплексний та міждисциплінарний підхід, що дозволив забезпечити цілісність аналізу процесів управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації.

Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі використано такі методи дослідження: методи порівняльного, структурно-декомпозиційного та семантичного аналізу – для уточнення змісту понять «людський капітал», «управління людським капіталом», «організаційно-економічний механізм», «цифрове середовище»; системно-структурний аналіз – для формування теоретичного базису побудови організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі; економіко-статистичний аналіз – для оцінювання динаміки показників ефективності використання людського капіталу та виявлення тенденцій розвитку підприємств торгівлі; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження та узагальнення статистичних даних; таксономічний метод – для визначення інтегральних оцінок ефективності управління людським капіталом; метод експертних оцінок – для визначення вагомості складових організаційно-економічного механізму та обґрунтування стратегії його розвитку; методи прогнозування – для обґрунтування перспектив підвищення ефективності управління людським капіталом у цифровому середовищі; кластерний аналіз – для групування підприємств торгівлі за рівнем ефективності управління людським капіталом і формування типових моделей розвитку.

**Інформаційну базу** дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують питання зайнятості, праці та розвитку людського капіталу; офіційна статистична та аналітична інформація

Державної служби статистики України; дані фінансової та соціальної звітності провідних підприємств торгівлі України за 2019-2024 рр.; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених за напрямом дослідження; матеріали наукових конференцій, періодичних видань, а також ресурси мережі Internet.

**3. Особистий внесок дисертантки в отриманні наукових результатів та їх новизна.** Дисертаційне дослідження Морозової Ольги Олександрівни виконано самостійно. Усі наукові положення, висновки та практичні рекомендації, що викладені у дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто на основі проведених теоретичних і прикладних досліджень. Для аргументації окремих положень використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, на які здійснено відповідні посилання. У публікаціях, виконаних у співавторстві, використано лише ті результати, що становлять індивідуальний науковий внесок здобувача; внесок автора чітко визначено у списку публікацій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні теоретичних і методичних положень щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища. До найбільш важливих результатів, які визначають наукову новизну дослідження, належать такі:

**удосконалено:**

науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, який, на відміну від існуючих, базується на концептуальному, інформаційному, методичному, аналітичному та результативному рівнях для формування комплексної структури оцінювання системи управління підприємства торгівлі, та є основою тактичних та стратегічних векторів розвитку з урахуванням впливу цифрового середовища;

науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом, який, на відміну від існуючих, дозволяє забезпечити ефективну управлінську політику, що об'єднує кращі практики організаційних, економічних,

соціальних та комунікаційних механізмів, адаптованих до специфіки підприємств торгівлі, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах турбулентності та невизначеності;

стратегія управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка, на відміну від існуючих, базується на результатах експертної оцінки та економіко-математичної моделі формування мотивації працівників, що орієнтована на підвищення ефективності розвитку персоналу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі за рахунок реалізації ключових заходів, спрямованих на адаптацію працівників до сучасних вимог бізнес-середовища з метою розвитку цифрових компетенцій працівників, зокрема керівників, формуючи нові моделі використання людського капіталу, й підвищує здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації;

організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на результатах кластерного аналізу, і дає можливість визначати рівень впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та зміни у вимогах споживачів на їх розвиток, для забезпечення гнучкості та високого професійного рівня своїх кадрових ресурсів з метою зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках.

#### **набули подальшого розвитку:**

теоретичний базис дослідження, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на структурно-декомпозиційному аналізі поняття «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», та у розкритті їх семантичної узгодженості, яка формує основу для розроблення сучасного методичного забезпечення й має значний теоретико-прикладний ефект для посилення концептуальної цілісності досліджень з теорії управління підприємствами;

систематизація методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, які, на відміну від існуючих, базуються на ґрунтовному

аналізі й дозволяє визначати пріоритети розвитку адаптивно-орієнтованої системи управління, формувати об'єктивні критерії оцінки та розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів, що є основою для побудови ефективної системи адаптивно-орієнтованих стратегій управління, здатних адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

**4. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються.** Обґрунтованість і достовірність наукових положень, результатів та висновків дисертаційного дослідження Морозової Ольги Олександрівни забезпечено використанням комплексного теоретико-методичного підходу, застосуванням сучасних методів економічного аналізу, обробки статистичних даних, економіко-математичного моделювання та системного аналізу.

Теоретичні положення дисертації ґрунтуються на фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління людським капіталом, підприємництва та торгівлі, цифрової економіки, стратегічного менеджменту та управління персоналом. При формуванні теоретичних узагальнень здобувачка спиралася на положення системного, структурно-функціонального та процесного підходів, що забезпечило логічну узгодженість і внутрішню цілісність дослідження.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, фінансової та нефінансової звітності підприємств торгівлі, матеріалів аналітичних звітів і результатів власних емпіричних досліджень автора за 2019–2024 рр. Застосування методів економіко-статистичного аналізу, таксономічного та кластерного аналізу, експертних оцінок і прогнозування дозволило перевірити отримані результати, виявити закономірності та підтвердити обґрунтованість запропонованих науково-практичних рекомендацій.

Використання сукупності взаємодоповнюючих методів дослідження у поєднанні з сучасними науковими підходами дало змогу повною мірою реалізувати поставлені у дисертації завдання, досягти мети дослідження та забезпечити наукову достовірність, об'єктивність і відтворюваність отриманих результатів. Це, у свою чергу, сприяло всебічності, повноті та науковій переконливості сформульованих висновків і рекомендацій, що виносяться на захист.

**5. Наукове, теоретичне та практичне значення результатів дисертації.** Результати дисертаційного дослідження Морозової Ольги Олександрівни мають наукове, теоретичне та практичне значення для розвитку теорії управління підприємствами, підприємництва та торгівлі, управління людським капіталом і цифрової економіки.

**Наукове значення** одержаних результатів полягає у поглибленні та розвитку наукових уявлень про сутність і структуру організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища. Отримані висновки формують підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації управління персоналом, розвитку людського капіталу та адаптації підприємств торгівлі до динамічних змін бізнес-середовища.

**Теоретичне значення** результатів дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень щодо формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, зокрема в частині інтеграції економічних, організаційних та цифрових компонентів, розвитку корпоративної культури та стратегічного управління персоналом. Запропоновані підходи можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з управління персоналом, економіки підприємства, підприємництва та цифровізації бізнесу, а також при підготовці навчально-методичних матеріалів.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що ключові теоретико-методичні та науково-практичні положення дисертації

доведені до рівня конкретних рекомендацій і методичних розробок щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища та впроваджені у діяльність провідних підприємств і організацій.

Розроблені положення використано у діяльності Української інженерно-педагогічної академії при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи управління бізнесом», «Цифровізація підприємницької діяльності» (довідка про впровадження №106-38-07 від 28.08.2024 р.); Малого державного підприємства «Інститут проблем управління НАН України» (довідка №95/25 від 09.09.2025 р.); ТОВ «Харківхолодмаш» (довідка №103-45/25 від 03.09.2025 р.); Мереф'янської міської ради Харківської області (довідка № 395 від 15.09.2025 р.); Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

**6. Повнота викладення матеріалів дисертації в роботах, опублікованих автором.**

**Публікації.** Результати дослідження відображені 25 наукових працях, серед яких: 1 стаття у міжнародному науковому журналі, що індексується у базі Web of Science; 7 статей у фахових виданнях України; 1 стаття в інших виданнях та 16 тез доповідей на Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях.

**7. Дотримання академічної доброчесності.**

На підставі вивчення тексту дисертаційної роботи Морозової Ольги Олександрівни, аналізу її наукових публікацій, а також відповідно до Протоколу контролю оригінальності (перевірку на наявність текстових запозичень здійснено в антиплагіатній інтернет-системі StrikePlagiarism.com), встановлено, що дисертаційне дослідження виконано самостійно.

Текст дисертації не містить ознак плагіату, некоректних запозичень або інших порушень принципів академічної доброчесності. Використання

результатів досліджень інших авторів здійснено з дотриманням вимог наукової етики та належним оформленням посилань.

Таким чином, дисертаційна робота відповідає вимогам академічної доброчесності, установленим чинним законодавством України та нормативними документами у сфері підготовки здобувачів ступеня доктора філософії.

#### **8. Апробація матеріалів дисертації.**

Основні висновки за результатами дослідження, положення та рекомендації оприлюднено на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки та освіти» (Львів, 2023); LVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти академії «Освіта та технології для розвитку суспільства» (Харків, 2023); I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (Хмельницький, 2023); CXXXVIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Нові напрями розвитку науки та техніки в умовах глобальної кризи» (Вінниця, 2024); LVII Всеукраїнській науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, науковців та аспірантів «Освіта та наука для відновлення країни» (Харків, 2024); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій» (Бахмут - Харків, 2024); V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (Дніпро, 2024); LIX Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Освіта та технології для розвитку суспільства» (Харків, 2024); I Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (Харків, 2024); 2nd International Scientific and Practical Conference «Innovative Solutions in Science: Balancing Theory and Practice» (San Francisco, USA, 2024); III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного

середовища в умовах глобальних трансформацій» (Харків, 2025); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2025); LVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та аспірантів «Освіта та наука для відновлення країни» (Харків, 2025); 1st International Scientific and Practical Conference «Science and Technology: New Horizons of Development» (Prague, Czech Republic, 2025); XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2025).

#### **9. Оцінка структури, мови та стилю дисертації.**

Дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни написана чіткою, науково виваженою мовою з дотриманням норм сучасної української наукової термінології. Структура дисертації є логічно побудованою та повністю відповідає меті, завданням і алгоритму здійсненого дослідження. Матеріал викладено послідовно, аргументовано та доступно для сприйняття, що забезпечує цілісність і завершеність наукової роботи.

Зміст дисертації, її оформлення, обсяг, структура, а також кількість і рівень наукових публікацій за темою дослідження відповідають Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (із змінами, внесеними згідно з Наказом МОН України від 31 травня 2019 року № 759), а також вимогам 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».

Стиль викладу відповідає вимогам до наукових робіт такого рівня, використана термінологія є коректною, а текст не містить логічних суперечностей, що свідчить про належний рівень підготовки дисертаційного дослідження.

**10. Відповідність змісту дисертації спеціальності, за якою вона подається до захисту.**

За своїм фаховим спрямуванням, тематикою дослідження, науковою новизною, теоретичною та практичною значущістю дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни відповідає вимогам спеціальності 076 Підприємництво та торгівля галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Зміст дисертації охоплює коло наукових проблем, що належать до сфери підприємництва та торгівлі, зокрема питання формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища, що повністю узгоджується зі Стандартом вищої освіти спеціальності та вимогами до підготовки здобувачів ступеня доктора філософії за цією спеціальністю.

**11. Результати обговорення та проведення презентації. Рекомендація дисертації до захисту.**

Здобувачкою Морозовою Ольгою Олександрівною було представлено основні результати дисертаційного дослідження на засіданні кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна під час проведення попередньої експертизи дисертації у формі наукової доповіді та мультимедійної презентації з подальшим обговоренням.

У ході наукової дискусії здобувачка надала вичерпні та аргументовані відповіді на поставлені запитання, продемонструвала високий рівень теоретичної підготовки, глибоке розуміння проблематики дослідження та вміння обґрунтовувати отримані наукові результати. За підсумками обговорення дисертаційне дослідження було оцінено позитивно.

Дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни виконана на високому науковому рівні, є завершеним, цілісним науковим дослідженням, відповідає вимогам чинного законодавства України щодо підготовки

здобувачів ступеня доктора філософії та характеризується актуальністю, науковою новизною і практичною значущістю отриманих результатів.

З урахуванням результатів обговорення, рівня наукового опрацювання теми, актуальності, новизни, практичної цінності отриманих результатів та відповідності змісту дисертації спеціальності 076 Підприємництво та торгівля галузі знань 07 Управління та адміністрування, дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» рекомендується до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді для здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Головуючий  
професор кафедри маркетингу та  
торговельного підприємництва  
ННІ «Українська інженерно-педагогічна  
академія» Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна,  
доктор економічних наук, професор

Юрій КОСТІН