

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Наталії КУЗЬМИНЧУК
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,
професора кафедри економічної кібернетики
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Вовк Ольги Миколаївни

на дисертаційну роботу

МОРОЗОВОЇ ОЛЬГИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом
на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 076 - Підприємництво та торгівля

Актуальність теми дисертації.

В умовах прискореної цифровізації економіки, розвитку електронної комерції, впровадження омніканальних моделей продажів, автоматизації операцій та активного використання даних, підприємства торгівлі перебувають у середовищі підвищеного рівня конкуренції. За таких умов людський капітал стає ключовим чинником для підвищення якості сервісу обслуговування, гнучкості бізнес-процесів, інноваційності та задоволення перманентних вимог споживачів в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація одночасно відкриває для торговельних підприємств нові можливості (аналітика, HR-платформи, електронне навчання, інструменти підтримки управлінських рішень, застосування алгоритмів ШІ у підборі/оцінці/утриманні персоналу), і викликає ризики, які пов'язані з фрагментарним впровадженням інструментів без визначеної концепції та методично узгодженої архітектури управління людським капіталом. Саме це підтверджує актуальність дисертаційного дослідження та зумовило потребу в розробці організаційно-економічного механізму, який поєднує кадрове планування, мотивацію, навчання й оцінювання персоналу на підприємствах

торгівлі, а також визначення рівня розвитку компетенцій та елементів корпоративної культури, що забезпечує вимірювання результативності HR-рішень.

Специфіка підприємств торгівлі (сезонність, інтенсивна взаємодія «персонал-клієнт», швидкі цикли оновлення асортименту та сервісних стандартів) вимагає формування адаптивних управлінських рішень і розробку методичного забезпечення, орієнтованого саме на їх розвиток. В роботі запропоновано та розглянуто питання інтеграції цифрових інструментів у структуру організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, а також проаналізовано методики оцінювання ефективності та прогнозування розвитку системи управління людським капіталом в цифровому середовищі. Отже, актуальність дослідження висвітлено авторкою через обґрунтування теоретико-методичних та науково-прикладних основ, що дозволило забезпечити результативність дослідження в сфері управління людським капіталом в цифровому середовищі.

Представлене Ольгою Олександрівною дисертаційне дослідження виконувалось відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155).

Оцінка обґрунтованості результатів, їх достовірності та новизни.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі Морозової О. О., є логічно послідовними та методично обґрунтованими. Дисертантка продемонструвала високий рівень обізнаності із сучасними науковими підходами до управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, коректно визначила мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також забезпечила аргументацію отриманих результатів.

Достовірність висновків підтверджується опрацюванням широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних джерел, застосуванням комплексу аналітико-статистичних і економіко-математичних методів (інтегральне оцінювання, рейтингування, кластерний аналіз, експертний аналіз,

прогнозування), а також використанням емпіричної бази провідних підприємств торгівлі України, що забезпечило практичну апробацію запропонованих підходів.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розвитку теоретичних, методичних і прикладних положень щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. До основних результатів, що мають наукову новизну, доцільно віднести:

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

- *удосконалено* науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом, який дозволяє забезпечити ефективну управлінську політику. Запропонований підхід об'єднує передові практики організаційних, економічних, соціальних та комунікаційних механізмів, адаптованих до специфіки підприємств торгівлі, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах турбулентності та невизначеності;

- *удосконалено* стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка 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. Запропонована стратегія формує нові моделі

використання людського капіталу, й підвищує здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

- *удосконалено* організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, який базується на результатах кластерного аналізу, і дає можливість визначати рівень впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та зміни у вимогах споживачів на їх розвиток. Це дає можливість забезпечити гнучкість та досягти високого професійного рівня своїх кадрових ресурсів з метою зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках.

- *набув подальшого розвитку* теоретичний базис дослідження, який 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;

- *набула подальшого розвитку* систематизація методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, які 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. Саме це є основою для побудови ефективної системи адаптивно-орієнтованих стратегій управління, здатних адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Зазначені результати характеризуються цілісністю, внутрішньою логічною узгодженістю та орієнтацією на практичне застосування, відзначаються методичною обґрунтованістю, відображають авторський підхід до розв'язання поставленого наукового завдання та повністю відповідають меті, завданням, об'єкту і предмету дослідження, що підтверджує досягнення заявленої мети дисертаційної роботи.

Структура і зміст дисертаційної роботи, мова та стиль викладення результатів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, що зумовлена процесами цифровізації, трансформацією ринку праці та зростанням ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Сформульовано мету й завдання дослідження, визначено об'єкт і предмет, окреслено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, а також встановлено зв'язок роботи з тематикою науково-дослідної діяльності Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У першому розділі дисертації (с. 27-94) сформовано теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Уточнено понятійно-категоріальний апарат організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, за рахунок аналізу дефініції: «людський капітал», «управління», «система», «система управління», «цифровізація», «організаційно-економічний механізм управління». Систематизовано складові механізму (організаційну, економічну, соціальну, інформаційно-аналітичну та інноваційну), а також визначено функції та принципи його реалізації з урахуванням специфіки підприємств торгівлі. Окрему увагу приділено узагальненню вітчизняного й міжнародного досвіду використання людського капіталу та його адаптації до умов цифрової трансформації.

Другий розділ (с. 95-137) присвячено аналітико-діагностичним основам оцінювання ефективності управління людським капіталом на вітчизняних підприємствах торгівлі. На основі статистичних даних щодо визначення фінансово-економічних і кадрових показників та складових розвитку провідних торговельних підприємств України, проведено комплексний аналіз щодо визначення рівня їх розвитку та ефективності використання людського капіталу. Запропоновано науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності управління людським капіталом, що дозволив здійснити рейтингування підприємств, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також визначити ключові проблеми у сфері мотивації, навчання й утримання персоналу.

Третій розділ (с. 138-245) присвячено удосконаленню методичного забезпечення формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації. Автором удосконалено науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як чинника ефективного управління людським капіталом, що забезпечує інтеграцію організаційних, економічних, соціальних і комунікаційних механізмів, відповідно до специфіки галузі, до умов турбулентності та невизначеності. Розроблено стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка базується на результатах експертного оцінювання та економіко-математичній моделі формування мотивації працівників і спрямована на розвиток цифрових компетенцій персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розроблено організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі, який сформований за результатами проведеного кластерного аналізу, що дозволило визначати вплив цифровізації та глобалізаційних процесів на розвиток підприємств і забезпечити гнучкість та зміцнення їх конкурентних позицій.

Загалом структура дисертаційної роботи є логічною та відповідає поставленій меті й завданням дослідження. Послідовність викладення матеріалу, взаємозв'язок між розділами та обґрунтованість отриманих висновків свідчать про системність наукового підходу, достатню глибину опрацювання проблематики та завершений характер дисертаційного дослідження.

Практичне значення та впровадження результатів.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості безпосереднього використання розроблених підходів, моделей та рекомендацій у діяльності підприємств торгівлі при формуванні та вдосконаленні системи управління людським капіталом в умовах цифрового середовища. Запропонований організаційно-економічний механізм дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, сприяє зростанню продуктивності праці, удосконаленню системи мотивації та розвитку персоналу, оптимізації витрат на управління людськими ресурсами, а також формуванню

адаптивної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність.

Практичну цінність мають методичні підходи до оцінювання системи управління людським капіталом, інструментарій рейтингування і кластеризації підприємств торгівлі, а також розроблена стратегія управління людським капіталом, які можуть бути використані керівниками, HR-підрозділами та аналітичними службами підприємств для діагностики стану системи управління персоналом, визначення пріоритетів розвитку та проектування програм цифрової трансформації HR-процесів.

Результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльність окремих установ та підприємств, а також використані в освітньому процесі при підготовці здобувачів вищої освіти економічних і управлінських спеціальностей, що підтверджено відповідними довідками (актами) про впровадження. Зокрема, теоретико-методичні та науково-практичні положення щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі використано в освітньому процесі 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.).

Науково-практичні підходи до формування корпоративної культури, мотиваційних інструментів та систем внутрішніх комунікацій впроваджено у діяльність Малого державного підприємства «Інститут проблем управління НАН України» (довідка №95/25 від 09.09.2025 р.).

Розроблену стратегію управління людським капіталом у цифровому середовищі та методику експертного оцінювання впроваджено у діяльність ТОВ «Харківхолодмаш» (довідка №103-45/25 від 03.09.2025 р.).

Положення щодо удосконалення механізмів управління персоналом, стимулювання, формування корпоративної культури та підвищення результативності управлінських процесів використано в роботі Мерэф'янської міської ради Харківської області (довідка №395 від 15.09.2025 р.).

Окремі результати дисертаційного дослідження застосовано Харківським регіональним фондом підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації при формуванні Стратегії регіонального розвитку та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління торговельними підприємствами області (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

Це свідчить про практичну апробацію та прикладну доцільність отриманих наукових результатів.

Оприлюднення та апробація результатів.

Основні результати дисертаційного дослідження оприлюднено у наукових публікаціях та апробовано на науково-практичних конференціях. За темою дисертації опубліковано 25 наукових праць, серед яких, 9 наукових статей, з них 1 стаття - у міжнародному журналі, що індексується у наукометричній базі Web of Science, 7 статей - у наукових фахових виданнях України та 1 стаття - в іншому науковому виданні.

Апробацію результатів дослідження здійснено шляхом участі у 16 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, матеріали яких опубліковано у збірниках наукових праць.

Загалом оприлюднення та апробація результатів дисертації підтверджують їх наукову новизну, практичну значущість і належний рівень представлення у науковому середовищі.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Перевірка дисертації Морозової О.О. засвідчила відсутність ознак академічної недоброчесності. Посилання на першоджерела в роботі є коректними, навмисних запозичень та спотворень не виявлено. На основі цього можна стверджувати про відсутність порушень академічної доброчесності в дисертації.

Зауваження та рекомендації до дисертаційної роботи.

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Морозової О.О., доцільно звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер:

1. У дисертації на рис. 1.2 (с. 34) автором наведено елементи цифрової трансформації людського капіталу на підприємствах торгівлі, з нашої точки зору,

доцільно було б більш детально розглянути вплив гнучких моделей роботи та визначити їх вплив на підвищення рівня ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах нестабільності.

2. Автор у дисертації розглядає (табл. 1.1, рис. 1.4) інноваційні платформи для онлайн-навчання персоналу підприємств, де детально подано їх характеристики, переваги та недоліки але, з нашої точки зору, доцільно було б навести рекомендації щодо того, які саме інноваційні платформи є найбільш адаптивними для вітчизняних підприємств торгівлі.

3. У другому розділі дисертації автором проаналізовано діяльність вітчизняних підприємств торгівлі (с. 106-121), з нашої точки зору, доцільно було б більш детально аргументувати вибір саме цих підприємств для проведення дослідження та визначення їх ступеня важливості в економічному розвитку країни.

4. Автор у роботі на рис. 3.1 (с. 140) розглядає складові системного підходу до оцінки економічної доцільності витрат на навчання персоналу підприємств торгівлі, з нашої точки зору, доцільно було б більш детально охарактеризувати отримані результати, а саме: фінансові результати, нематеріальні вигоди, рівень плинності кадрів, зниження витрат на адаптацію персоналу, а також визначити рівень їх впливу на соціально-економічний розвиток підприємств, регіону та країни в цілому.

5. У дисертації автором на рис. 3.21 (с. 188) розглянуто інструменти цифровізації та цифрової економіки, які доцільно було б більш детально проаналізувати та визначити вектори розвитку підприємств торгівлі з урахуванням ефективного використання людського капіталу.

Зазначені рекомендації не мають принципового характеру, не зменшують наукову новизну, теоретичну та практичну значущість результатів дисертаційної роботи та не впливають на загальну високу її оцінку.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота здобувачки ступеня доктора філософії Морозової Ольги Олександрівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому

середовищі» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є закінченим науковим дослідженням, що містить обґрунтовану сукупність теоретичних, методичних і практичних результатів, розв'язує важливе наукове завдання.

Отримані результати дослідження є актуальними, містять наукову новизну, достатньо висвітлені у фахових публікаціях та підтвержені практичною апробацією, мають наукову та прикладну цінність, засвідчують здобуті результати підготовки в аспірантурі та потенціал поглиблення наукових досягнень.

За структурою, логікою викладення, змістом та повнотою основних результатів, дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (з наступними змінами) та «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., а її автор, Морозова Ольга Олександрівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля».

Офіційний опонент:

професор кафедри економічної кібернетики

Національного технічного університету

України «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського»,

доктор економічних наук, професор

Ольга БОБК



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 15:28:59 03.03.2026

Назва файлу з підписом: Відгук Вовк_Морозова_підпис_03.03.2026.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 3.5 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук Вовк_Морозова_підпис_03.03.2026.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: **ВОВК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**

П.І.Б.: **ВОВК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**

Країна: **Україна**

РНОКПП: **3151622003**

Організація (установа): **ФІЗИЧНА ОСОБА**

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): **15:28:57 03.03.2026**

Сертифікат виданий: **КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"**

Серійний номер: **5E984D526F82F38F04000000CD9428018F12CA06**

Алгоритм підпису: **ДСТУ 4145**

Тип підпису: **Удосконалений**

Тип контейнера: **Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)**

Формат підпису: **3 повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)**

Сертифікат: **Кваліфікований**

Версія від: **2025.08.25 13:00**

Голові разової спеціалізованої вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна професору Наталії КУЗЬМИНЧУК майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, Карпенко Оксани Олександрівни на дисертаційну роботу Морозової Ольги Олександрівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля

Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.

Сучасні реалії характеризуються постійними змінами та мають значний вплив на розвиток підприємств торгівлі, особливо в умовах цифровізації, а також пов'язані зі зростанням ролі інтелектуальних ресурсів, зміною моделей споживчої поведінки та підвищенням вимог до якості обслуговування. В умовах активного процесу цифровізації за рахунок формування платформ для ведення бізнесу, поширення електронної комерції та інноваційних форматів діяльності, саме людський капітал є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Водночас підприємства торгівлі функціонують у середовищі високої турбулентності, кадрових ризиків, дефіциту цифрових компетентностей, зростання плинності персоналу та інших внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовило необхідність розроблення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, здатного забезпечити адаптивність підприємств торгівлі до нестабільних умов функціонування шляхом ефективного використання персоналу, удосконалення корпоративної культури та формування стратегічних орієнтирів сталого розвитку бізнесу.

Особливої актуальності набуває ефективна система управління людським капіталом, з використанням аналітичних інструментів оцінювання, формування системи мотивації, використання цифрових HR-технологій, елементів стратегічного планування та прийняття організаційних рішень. Саме в цьому контексті дослідження Морозової О.О. є актуальним як у науковому, так і практичному аспекті.

Напрямок дисертаційної роботи узгоджується з тематикою науково-дослідної роботи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна за темою: «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформованих у дисертації та їх достовірність.

Дослідження Морозової О.О. є ґрунтовною науковою працею, у якій достовірність і новизна отриманих результатів забезпечуються системним підходом до вивчення проблем формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, логічністю структури дослідження та комплексним використанням сучасного наукового інструментарію.

У роботі удосконалено науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, який ґрунтується на поєднанні концептуального, інформаційного, методичного, аналітичного та результативного рівнів. Запропонований підхід формує комплексну структуру оцінювання системи управління людським капіталом і створює підґрунтя для визначення тактичних і стратегічних векторів розвитку підприємства з урахуванням впливу цифрового середовища.

Удосконалено науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як ключового фактора ефективного управління людським капіталом, який забезпечує інтеграцію організаційних, економічних, соціальних та комунікаційних механізмів управління. Такий підхід сприяє формуванню ефективної управлінської політики, адаптованої до специфіки підприємств торгівлі та підвищенню результативності управління людським капіталом в умовах турбулентності й невизначеності.

Авторкою запропоновано стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка ґрунтується на результатах проведеної експертної оцінки та економіко-математичного моделювання системи мотивації персоналу і спрямована на розвиток цифрових компетентностей працівників, підвищення ефективності використання людського капіталу та посилення конкурентоспроможності підприємств. Реалізація запропонованої стратегії забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку підприємств торгівлі за рахунок ефективного використання персоналу та оцінці впливу цифрового середовища.

Значним науковим внеском є розроблення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на основі проведеного кластерного аналізу, який дав змогу враховувати рівень впливу цифровізації, глобалізаційних процесів і трансформації споживчих вимог та сформуванню гнучкі управлінські рішення щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств торгівлі.

Набули подальшого розвитку положення щодо формування теоретичного базису дослідження шляхом застосування структурно-декомпозиційного аналізу поняття «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», що дозволило забезпечити семантичну узгодженість його складових. Отримані результати формують концептуальне підґрунтя для розроблення сучасного методичного забезпечення управління людським

капіталом та мають вагомий теоретико-прикладний ефект, спрямований на посилення цілісності досліджень у сфері теорії управління підприємствами.

У роботі набули подальшого розвитку положення щодо систематизації методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, які ґрунтуються на комплексному аналітичному підході та дозволяють визначати пріоритети розвитку адаптивно-орієнтованої системи управління. Запропонована систематизація забезпечує формування об'єктивних критеріїв оцінювання, яка є основою розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів та створює методичне підґрунтя для побудови гнучких стратегій управління, здатних адаптуватися до змін бізнес-середовища.

Структура і зміст роботи, мова та стиль викладення.

У вступі дисертації обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету і завдання роботи, визначено об'єкт і предмет дослідження. Особливу увагу приділено розкриттю наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, що забезпечує концептуальну цілісність дослідження та формує науково-прикладне підґрунтя для подальших розробок.

Основна частина дисертаційної роботи складається з трьох розділів, кожен з яких логічно побудований, взаємопов'язаний із загальною метою дослідження та завершується аргументованими висновками.

У першому розділі «Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (стор. 27-92) розглянуто теоретичні засади формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах глобалізації та цифровізації (стор. 27-52). Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування поняття «людський капітал», розкрито його зміст та обґрунтовано його стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Акцентовано на галузевій специфіці, відповідно до якої результативність діяльності підприємств торгівлі значною мірою визначається якістю взаємодії персоналу зі споживачами та рівнем розвитку їх професійних і цифрових компетентностей.

Розкрито теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі (стор. 52-66). Сформовано понятійний апарат дослідження шляхом термінологічного аналізу ключових категорій, уточнено їх зміст і взаємозв'язок. Запропоновано авторське визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі».

Удосконалено методичне підґрунтя для проведення оцінки системи управління людським капіталом (стор. 66-77). Систематизовано сучасні підходи та методи оцінки, визначено їх переваги й недоліки та доведено

доцільність комплексного застосування з урахуванням специфіки підприємств торгівлі.

Проаналізовано міжнародний досвід управління людським капіталом у контексті глобалізаційних і цифрових змін (стор. 77-92). Здійснено порівняльний аналіз моделей розвитку персоналу провідних країн, що дозволило обґрунтувати стратегічну роль людського капіталу в розвитку підприємств.

У другому розділі «Аналітико-діагностичні основи оцінювання використання людського капіталу на вітчизняних підприємствах торгівлі» (стор. 95-135) здійснено комплексний аналіз розвитку торговельного сектору в міжнародному та національному вимірах (стор. 95-106). Досліджено динаміку зовнішньоторговельних показників країн G7 за 2015-2023 рр., що дозволило виокремити моделі зовнішньоторговельної поведінки в умовах глобальної нестабільності. Встановлено, що розвинені економіки характеризуються диверсифікованою структурою експорту, орієнтацією на високотехнологічне виробництво, розвиненою логістичною інфраструктурою та системними інвестиціями у людський капітал.

Удосконалено науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах (стор. 106-121), який ґрунтується на багаторівневій структурі, що охоплює концептуальний, інформаційний, методичний, аналітичний та результативний рівні. Така структуризація забезпечує формування цілісної та логічно впорядкованої системи оцінювання, адаптованої до специфіки функціонування підприємств торгівлі в умовах цифрового середовища.

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (стор. 138-244) запропоновано науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом (стор. 138-171). Запропонований підхід, інтегрує організаційні, економічні, соціальні та комунікаційні механізми, адаптовані до специфіки торговельних підприємств, та спрямований на підвищення результативності управління персоналом.

Розроблено стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації (стор. 171-227), яка орієнтована на розвиток цифрових компетентностей персоналу, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Сформовано організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (стор. 227-244), який забезпечує гнучкість кадрової політики, професійний розвиток персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Таким чином, структура роботи є логічною та послідовною, а результати кожного параграфу узгоджені відповідно до поставлених завдань

дослідження та відображають положення наукової новизни, що виносяться на захист.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи.

У дисертації Морозової О. О. чітко сформульовано мету й завдання дослідження, визначено ключові положення та повною мірою розкрито їх зміст відповідно до обраної теми. Авторка активно брала участь у наукових заходах, що підтверджується значною кількістю наукових публікацій та апробацією результатів на Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Результати дослідження відображено у 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 наукових виданнях, а також 16 тез доповідей на Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Особистий внесок автора у публікаціях, виконаних у співавторстві, зазначено у списку наукових праць.

Практичне значення та впровадження результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретико-методичні та науково-практичні положення дисертації доведені до рівня конкретних рекомендацій, методик і прикладних розробок щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі та впроваджені у діяльність підприємств, органів місцевого самоврядування й освітніх установ, а саме:

у навчальний процес Української інженерно-педагогічної академії при підготовці здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями 076 Підприємництво та торгівля (ОПП «Митна справа») і 073 Менеджмент (ОПП «Торговельний менеджмент») 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.);

у діяльність Малого державного підприємства «Інститут проблем управління НАН України», де використано підходи до формування корпоративної культури, розвитку мотиваційних інструментів і вдосконалення систем внутрішніх комунікацій (довідка №95/25 від 09.09.2025 р.);

у діяльність ТОВ «Харківхолодмаш», де впроваджено розроблену стратегію управління людським капіталом у цифровому середовищі та методику експертного оцінювання системи управління персоналом (довідка №103-45/25 від 03.09.2025 р.);

у діяльність Мереф'янської міської ради Харківської області для вдосконалення механізмів управління персоналом, розвитку корпоративної

культури, систем стимулювання та підвищення результативності управлінських процесів (довідка №395 від 15.09.2025 р.);

у діяльність Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації, де впроваджено окремі положення дисертації та враховано їх під час формування Стратегії регіонального розвитку й розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємствами торгівлі (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

Запропоновані у дисертації підходи, методики та рекомендації можуть бути використані у діяльності підприємств торгівлі, органів місцевого самоврядування, регіональних інституцій та в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертація Морозової О. О. побудована логічно, має чітку та послідовну структуру (анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки), яка є науково обґрунтованою. Зміст розділів узгоджується з поставленою метою і завданнями дослідження та забезпечує повне розкриття обраної теми.

Висновки дисертаційної роботи є логічним узагальненням отриманих у процесі дослідження результатів і підтверджують досягнення поставленої мети. Використаний науково-методичний інструментарій є обґрунтованим, відповідає об'єкту й предмету дослідження та забезпечує достовірність одержаних результатів.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Перевірка дисертаційної роботи Морозової О. О. засвідчила відсутність ознак порушення академічної доброчесності. Посилання на використані першоджерела в роботі наведено коректно та у повному обсязі. Фактів некоректних запозичень, навмисного привласнення результатів інших авторів або спотворення наукових положень не виявлено.

На підставі проведеної перевірки можна стверджувати, що дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота виконана на високому науковому рівні, відзначається логічністю побудови, теоретичною обґрунтованістю та практичною спрямованістю, але доцільно звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер і можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень.

1. У дисертації на рис. 1.1 (стор. 31) автором наведено фактори підвищення рентабельності підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу, де розкрито напрями та їх сутність, проте доцільно було б більш детально конкретизувати напрям покращення якості

продукції чи послуг, а також визначити, які саме заходи доцільно впроваджувати для підвищення рівня ефективності діяльності та залучення нових споживачів.

2. Автор у дисертації на рис. 1.4 (стор. 45) розглядає основні етапи інтеграції ШІ в навчальні процеси працівників підприємств, доцільно було б більш детально визначити, на розвиток яких саме компетентностей буде спрямовано використання технологій штучного інтелекту та яким чином це вплине на ефективність розвитку підприємств торгівлі.

3. У дисертації на стор. 66 автором розглянуто проблематику використання HRM-систем для автоматизації кадрового обліку, ведення електронних особових справ і формування аналітичних звітів щодо персоналу, доцільно було б більш детально розкрити переваги та недоліки запропонованих підходів і визначити їх соціально-економічну ефективність, що впливає на рівень розвитку підприємств торгівлі.

4. На рис. 2.5 (стор. 105) дисертації наведено науково-теоретичний підхід до підвищення експортного потенціалу України проте, доцільно було б більш розширено розглянути потенційні можливості вітчизняних підприємств у напрямі збільшення внутрішнього виробництва, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам та виходу на світові ринки.

5. Автор у роботі на рис. 3.3 (стор. 149) розглядає основні етапи прогнозування в управлінні людським капіталом однак, потребує уточнення розгляд окремих аспектів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища та більш детально розкриття їх сутності у процесі прогнозування розвитку підприємств торгівлі та формування ефективної системи управління людським капіталом.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи, її наукової новизни та практичної значущості, і можуть бути враховані авторкою у подальших дослідженнях.

Висновок про дисертаційну роботу.

Дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 - Підприємництво та торгівля, є завершеним науковим дослідженням, в якому розв'язано актуальне наукове завдання, що полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних заходів щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі.

Дисертаційна робота за актуальністю теми, рівнем наукової новизни, обґрунтованістю положень, практичним значенням отриманих результатів та обсягом проведених досліджень відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами), а також «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 року.

Авторка дисертації, Морозова Ольга Олександрівна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля в галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

перший проректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
доктор економічних наук, професор

Оксана КАРПЕНКО

Підпис Оксани КАРПЕНКО засвідчую
Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
доктор економічних наук, професор



Вероніка ХУДОЛЕЙ

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:18:32 04.03.2026

Назва файлу з підписом: doc20260304125010 (2).pdf.p7s

Розмір файлу з підписом: 2.8 МБ

Назва файлу без підпису: doc20260304125010 (2).pdf

Розмір файлу без підпису: 2.8 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КАРПЕНКО ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

П.І.Б.: КАРПЕНКО ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2874604608

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 15:09:20
04.03.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000047E7280100F64907

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.02.19 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Наталії КУЗЬМИНЧУК
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, професора, доктора економічних наук
Шкуренко Ольги Володимирівни
на дисертаційну роботу
Морозової Ольги Олександрівни
«Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на
підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 076 - Підприємництво та торгівля
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.

У сучасних умовах розвитку економіки ключовим фактором підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі стає не лише рівень технологічного оснащення чи доступ до фінансових ресурсів, а й якість управління людським капіталом. Саме людський капітал визначає здатність підприємств торгівлі адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, упроваджувати цифрові технології, формувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі та забезпечувати стійкі результати діяльності.

Цифрова трансформація супроводжується значними змінами в умовах праці, у вимогах до компетентностей персоналу, організації бізнес-процесів і характері управлінських рішень. Поширення електронної комерції, автоматизації, аналітики великих даних, CRM-систем і цифрових платформ зумовлює зростання вимог до професійної мобільності, цифрової грамотності, інноваційної активності та соціальної адаптивності працівників. У цих умовах

традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатніми й потребують системного оновлення.

Підприємства торгівлі функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що характеризується загостренням конкуренції, змінами логістичних ланцюгів і трансформацією поведінки споживачів у цифровому просторі. Саме це актуалізує потребу у формуванні організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, який забезпечує не лише ефективне управління людським капіталом, а й впливає на стратегічну орієнтацію підприємств торгівлі.

Отже, дослідження, присвячене формуванню організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, є актуальним і науково обґрунтованим та відповідає сучасним викликам розвитку економіки підприємств, регіонів та країни в цілому.

Представлене Морозовою Ольгою Олександрівною дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна за темою: «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155).

Напрямок дисертаційного дослідження повністю відповідає змісту зазначеної НДР та спрямований на розв'язання актуальних науково-прикладних завдань у сфері управління підприємствами торгівлі в умовах цифрової трансформації та глобалізаційних змін.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Дисертаційна робота Морозової Ольги Олександрівни характеризується ґрунтовним теоретико-методичним опрацюванням проблематики та високим рівнем наукової обґрунтованості отриманих результатів. Сформульовані авторкою наукові положення, висновки й рекомендації логічно пов'язані із мети та завданнями дослідження, узгоджуються з об'єктом і предметом, мають внутрішню цілісність, що забезпечує достовірність і надійність зроблених узагальнень.

Обґрунтованість результатів забезпечено комплексним підходом до дослідження формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрового середовища, а також коректним застосуванням сучасного методичного інструментарію. Зокрема, у роботі використано порівняльний, структурно-декомпозиційний і семантичний аналіз для уточнення ключових дефініцій («людський капітал», «управління людським капіталом», «організаційно-економічний механізм», «цифрове середовище»), системно-структурний аналіз - для формування теоретичного базису механізму управління, економіко-статистичні методи - для оцінювання динаміки показників ефективності використання людського капіталу та виявлення тенденцій розвитку підприємств торгівлі.

Високий ступінь отриманих результатів підтверджується використанням інтегральних методів оцінювання та інструментів кількісного аналізу. Так, таксономічний метод застосовано для визначення інтегральних оцінок ефективності управління людським капіталом; метод експертних оцінок для обґрунтування вагомості складових механізму та формування стратегії управління людським капіталом; методи прогнозування використано для визначення перспектив підвищення ефективності управління персоналом у цифровому середовищі; кластерний аналіз для групування підприємств торгівлі за рівнем ефективності управління людським капіталом.

Отже, наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації Морозової О.О., є достатньо обґрунтованими, методично виваженими, логічно взаємоузгодженими та такими, що мають практичну цінність для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації та підвищеної невизначеності бізнес-середовища.

3. Наукова новизна одержаних результатів дослідження.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних і методичних положень щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища, що забезпечує підвищення адаптивності, результативності та конкурентоспроможності

підприємств в умовах глобалізаційних викликів і цифрової трансформації бізнесу.

Отримані у дисертаційному дослідженні Морозової Ольги Олександрівни результати характеризуються науковою новизною та спрямовані на подальший розвиток теорії управління підприємствами і концепції управління людським капіталом у сфері торгівлі. Основні положення, що розкривають наукову новизну роботи, полягають у такому:

Удосконалено:

- науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, який базується на виокремленні концептуального, інформаційного, методичного, аналітичного та результативного рівнів, що формують комплексну структуру оцінювання та створюють підґрунтя для визначення тактичних і стратегічних векторів розвитку підприємства з урахуванням впливу цифрового середовища;

- науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як чинника ефективного управління людським капіталом, який інтегрує організаційні, економічні, соціальні та комунікаційні механізми, адаптовані до специфіки торговельної діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну управлінську політику в умовах турбулентності та невизначеності;

- стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, яка базується на результатах експертного оцінювання та економіко-математичному моделюванні мотивації працівників і спрямована на розвиток цифрових компетенцій персоналу, підвищення ефективності його професійного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств;

- організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі, який сформовано на основі результатів кластерного аналізу, що дає змогу визначати рівень впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та трансформації споживчих вимог на розвиток підприємств, забезпечуючи гнучкість кадрової політики та підвищення професійного рівня персоналу.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні засади дослідження шляхом структурно-декомпозиційного аналізу категорії «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» та розкриття семантичної узгодженості її складових, що посилює концептуальну цілісність теорії управління підприємствами;

- систематизація методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, які ґрунтуються на комплексному аналітичному підході та дозволяють визначати пріоритети формування адаптивно-орієнтованої системи управління, встановлювати об'єктивні критерії оцінювання та розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Зазначені положення засвідчують високий рівень наукової новизни дисертаційної роботи та її вагомий внесок у розвиток сучасної теорії та практики управління людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки.

4. Оцінка змісту дисертації, її завершеності та дотримання принципів академічної доброчесності.

За своїм змістом дисертаційна робота здобувачки Морозової Ольги Олександрівни є завершеною науковою працею, у якій розв'язано актуальне наукове завдання щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища, та свідчить про наявність особистого наукового внеску здобувачки у розвиток теорії і практики управління людським капіталом на підприємствах торгівлі.

Аналіз звіту про подібність за результатами перевірки дисертаційної роботи на текстові співпадіння дає підстави зробити висновок, що дисертація є результатом самостійних наукових досліджень здобувачки та не містить ознак плагіату, фальсифікації, фабрикації чи неправомірних запозичень. Усі використані ідеї, результати та текстові фрагменти інших авторів мають належні

бібліографічні посилання, що підтверджує дотримання принципів академічної доброчесності.

5. Структура та зміст дисертаційної роботи, мова та стиль викладення результатів.

Дисертаційна робота є логічно побудованим, цілісним і завершеним науковим дослідженням, у якому послідовно розкрито теоретичні та прикладні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища.

Загальний обсяг дисертації становить 315 сторінок, з яких 241 сторінка - основний текст. Робота містить 34 таблиці та 74 рисунки, що ілюструють результати дослідження та забезпечують належний рівень візуалізації наукових положень. Список використаних джерел налічує 251 найменування (27 сторінок), додатки (7 позицій) подано на 40 сторінках.

Структура дисертації включає анотації українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (с. 27-92) здійснено комплексне теоретичне узагальнення наукових підходів до формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі (с. 27-52), що дозволило авторці розкрити еволюцію трактувань категорії «людський капітал» та обґрунтувати його роль як стратегічного ресурсу конкурентоспроможності підприємств. Розкрито теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі (с. 52-66), уточнено понятійний апарат дослідження та систематизовано складові механізму. Обґрунтовано методичне підґрунтя оцінювання системи управління людським капіталом (с. 66-77), що базується на поєднанні кількісних і якісних індикаторів.

Узагальнено міжнародний досвід використання людського капіталу (с. 77-92), здійснено порівняльний аналіз моделей управління у провідних країнах світу, що дозволило визначити напрями адаптації кращих практик до вітчизняних умов.

У другому розділі «Аналітико-діагностичні основи оцінювання використання людського капіталу на вітчизняних підприємствах торгівлі» (с. 95-135) проведено ґрунтовний аналіз розвитку торговельного сектору в міжнародному та національному вимірах (с. 95-106), що дало змогу виявити структурні диспропорції та обґрунтувати стратегічні напрями підвищення експортного потенціалу України з урахуванням досвіду країн G7. Удосконалено науково-практичний підхід до оцінювання ефективності використання людського капіталу на підприємствах торгівлі (с. 106-121), який передбачає інтеграцію фінансово-економічних і кадрових показників у межах інтегральної моделі оцінювання. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки діяльності підприємств торгівлі (с. 121-135) на основі комплексного поєднання SWOT-, PEST-аналізу та TOWS-матриці, що дозволяє трансформувати результати стратегічної діагностики у практичні управлінські рішення.

Третій розділ «Удосконалення методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (с. 138-244) присвячено розробленню прикладних інструментів удосконалення системи управління людським капіталом. У параграфі 3.1 (с. 138-171) удосконалено науково-практичний підхід до формування корпоративної культури як чинника ефективного управління людським капіталом. У параграфі 3.2 (с. 171-227) запропоновано стратегію управління людським капіталом у цифровому середовищі, що базується на результатах експертного оцінювання та економіко-математичному моделюванні мотиваційних процесів. У параграфі 3.3 (с. 227-244) сформовано організаційно-економічний механізм управління людським капіталом підприємств торгівлі на основі кластерного аналізу, що дозволяє визначати вплив глобалізаційних процесів і цифровізації на розвиток підприємств та забезпечує підвищення гнучкості кадрової політики.

Отже, зміст дисертаційної роботи відзначається логічною структурованістю, системністю викладення матеріалу, глибиною теоретичного аналізу та значною аналітичною базою, що підтверджує наукову цінність отриманих результатів і їх практичну значущість для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки.

6. Оприлюднення результатів дисертаційної роботи.

Результати дисертаційної роботи та основні положення наукової новизни знайшли відображення у 25 наукових працях, серед яких: 1 стаття у міжнародному науковому журналі, що індексується у базі Web of Science; 7 статей у фахових наукових виданнях України за спеціальністю здобувача; 1 стаття в інших наукових виданнях; 16 публікацій у збірниках матеріалів Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференцій. Таким чином, кількісні та якісні показники публікаційної активності відповідають встановленим вимогам щодо апробації результатів дисертаційного дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

У наукових працях, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та розробки, що становлять особистий внесок Морозової О. О.; обсяг і зміст індивідуального внеску здобувача конкретизовано у переліку публікацій.

7. Практичне значення та впровадження результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у сформованому комплексному вирішенні прикладних завдань щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрового середовища, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку цифрових компетенцій та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Наукові результати було використано в діяльності провідних підприємств, організацій та закладах вищої освіти: Українській інженерно-педагогічній академії (довідка №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'янській міській раді 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.).

8. Зауваження та рекомендації до дисертаційної роботи.

Попри те, що дисертаційне дослідження виконане на досить високому рівні, все ж є кілька зауважень та дискусійних положень, які полягають у наступному:

- у дисертації на рис. 1.6 (с. 51) наведено процес впровадження інновацій у розвиток людського капіталу підприємств, слід зауважити що доцільно було б конкретизувати, які саме інструменти доцільно використовувати в конкретних умовах та на яких саме етапах розвитку торговельних підприємств.

- автор у роботі на рис. 1.8 (с. 62) розглядає аспекти цифрової компетентності працівників однак, доцільно більш детально розкрити механізми формування зазначених компетентностей працівників та визначити рівень їх впливу на ефективний розвиток підприємств торгівлі в умовах невизначеності.

- у параграфі 1.4 (с. 77-92) розглянуто міжнародний досвід використання людського капіталу на підприємствах та проведено ґрунтовний аналіз практик таких країн, як США, Швеція, Японія, Німеччина, разом з цим необхідно, було б виокремити переваги та недоліки використання людського капіталу в зазначених країнах та запропонувати ефективні механізми адаптації успішних світових практик відповідно до сучасної вітчизняної моделі управління людським капіталом.

- у дисертації на рис. 2.3 (с. 100) автор розглядає моделі зовнішньоторговельної поведінки країн G7, з нашої точки зору потребують проведення більш детального аналізу фактори, що формують напрями експортоорієнтованої та імпортозалежної економіки, а також визначити основні вектори розвитку вітчизняних підприємств з метою підвищення їх потенційних можливостей та розширення зовнішніх ринків збуту.

- автор у параграфі 3.3 табл. 3.18 (с. 238-240) проводить порівняльну характеристику основних підходів до управління людським капіталом з

урахуванням їх адаптивності до підприємств торгівлі та акцентує увагу на тому, що більшість зазначених підходів на практиці реалізуються фрагментарно, без урахування специфіки торговельного сектору, зокрема, високої плинності кадрів, сезонності попиту та необхідності гнучкої адаптації до змін споживчої поведінки, але доцільно було б запропонувати підходи, які доцільно комбінувати для ефективного розвитку підприємств торгівлі та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Зазначені зауваження не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи Морозовою О. О.

9. Висновок про дисертаційну роботу.

Дисертація Морозової Ольги Олександрівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля, є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому розв'язано актуальне наукове завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Отримані в дисертації результати є актуальними, містять наукову новизну, достатньо повно відображені у фахових публікаціях, підтверджені практичною апробацією та впровадженням, мають вагому наукову і прикладну цінність. Результати дослідження засвідчують високий рівень підготовки здобувачки в аспірантурі та її науковий потенціал до подальшого розвитку теоретичних і прикладних засад формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Отримані в дисертації результати є актуальними.

За структурою, логікою викладення, змістовним наповненням і повнотою висвітлення основних результатів дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із наступними змінами) та «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 року.

Вважаю, що Морозова Ольга Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 - Підприємництво та торгівля в галузі знань 07 - Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

професор кафедри бізнес-логістики
та транспортних технологій Національного
транспортного університету,
доктор економічних наук, професор



Ольга ШКУРЕНКО



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 21:29:13 04.03.2026

Назва файлу з підписом: Відгук_Шкуренко_О_В.pdf.asics
Розмір файлу з підписом: 6.1 МБ

Назва файлу без підпису: Відгук_Шкуренко_О_В.pdf.zip
Розмір файлу без підпису: 6.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ШКУРЕНКО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА

П.І.Б.: ШКУРЕНКО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2772815925

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:14:07
04.03.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000ED363101FF51ED06

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (ASiC-S)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Підписані файли: Відгук_Шкуренко_О_В.pdf

Версія від: 2026.02.19 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Наталії КУЗЬМИНЧУК
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри
маркетингу та торговельного підприємництва
Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна
академія»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Обидьмової Тетяни Сергіївни

на дисертаційну роботу

МОРОЗОВОЇ ОЛЬГИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему «Організаційно-економічний механізм управління людським
капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля

За результатами комплексного аналізу матеріалів дисертаційної роботи, наукових публікацій здобувачки за обраною тематикою, а також даних щодо апробації та практичного впровадження положень, розроблених Морозовою Ольгою Олександрівною, можна сформулювати узагальнені висновки стосовно актуальності досліджуваної проблематики, рівня обґрунтованості наукових положень, достовірності та наукової новизни отриманих результатів, повноти їх відображення у наукових публікаціях.

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковою тематикою

Актуальність теми дисертаційної роботи Морозової О.О. пов'язана з глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у сфері торгівлі під впливом цифрового середовища. В умовах зростання конкуренції та нестабільності, підвищення вимог споживачів до якості обслуговування,

основою ефективного розвитку підприємств торгівлі є людський капітал, який формує інноваційний потенціал, що є підґрунтям для формування адаптивності та конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Для підприємств торгівлі особливого значення набуває формування ефективного організаційно-економічного механізму управління людським капіталом, здатного забезпечити інтеграцію цифрових технологій із сучасними підходами до розвитку персоналу, мотивації, оцінювання результативності та управління компетентностями. Цифрове середовище трансформує не лише бізнес-процеси, а й вимоги до професійних навичок, структури зайнятості, форм організації праці та системи управління персоналом, що викликає об'єктивну потребу в теоретичному обґрунтуванні та розробленні нових методичних підходів до побудови адаптивного механізму управління людським капіталом у сфері торгівлі.

Обрана тема відповідає сучасним науковим тенденціям у галузі підприємництва, торгівлі та управління людським капіталом, зокрема напрямам дослідження цифрової трансформації бізнесу, розвитку інтелектуального та людського потенціалу підприємств, формування гнучких організаційних структур і цифрових компетентностей. Дисертаційна робота відповідає проблематиці наукових досліджень, пов'язаних із підвищенням ефективності функціонування підприємств торгівлі, удосконаленням систем управління та забезпеченням їх стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Тематика дисертаційного дослідження узгоджується з напрямом науково-дослідної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Вплив глобалізаційних викликів на розвиток вітчизняного підприємництва в умовах нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000155). Отримані наукові результати відображено в публікаціях автора та інтегровано в реалізацію завдань зазначеної науково-дослідної роботи.

Актуальність дисертаційного дослідження, науково-теоретичне та

практичне значення зумовили вибір теми, визначили мету та завдання.

Оцінка обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота Морозової О.О. є завершеним науковим дослідженням, у якому обґрунтованість і достовірність отриманих результатів забезпечено логічною побудовою, системним підходом до розкриття проблематики управління людським капіталом на підприємствах торгівлі та комплексним використанням сучасних методів теоретичного узагальнення й прикладного аналізу. Авторка послідовно поєднує теоретико-методичні положення з аналітико-діагностичними інструментами та практичними рекомендаціями, що є підґрунтям до сформульованих висновків.

Робота характеризується чіткою логікою викладу матеріалу та послідовною структурною побудовою. Розділи дисертації сформовано відповідно до логіки досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань дослідження, що забезпечує системність і цілісність наукового викладу.

У першому розділі «Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (с. 27–94) сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження проблем управління людським капіталом у торговельному секторі в умовах цифрових трансформацій; розглянуто еволюцію наукових підходів до трактування сутності людського капіталу, проаналізовано сучасні концепції управління персоналом та обґрунтовано роль людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства торгівлі; значну увагу приділено особливостям формування системи управління людським капіталом у сфері торгівлі, визначено функціональні елементи, інструменти та механізми розвитку; досліджено наукові підходи до формування організаційно-економічного механізму управління людським

капіталом, авторкою розкрито зміст і структуру цього механізму, визначено його складові, функції та принципи з урахуванням впливу цифровізації на бізнес-процеси і трансформацію сучасного бізнес-середовища; узагальнено та систематизовано існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності управління людським капіталом; розглянуто систему показників і критеріїв оцінювання, визначено їх значення для формування управлінських рішень та підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства; проаналізовано світові практики управління людським капіталом, досліджено підходи країн до розвитку людських ресурсів у корпоративному секторі та визначено можливості адаптації кращого міжнародного досвіду до діяльності вітчизняних підприємств торгівлі.

У другому розділі «Аналітико-діагностичні основи оцінювання використання людського капіталу на вітчизняних підприємствах торгівлі» (с. 95–137) здійснено комплексний аналіз стану та тенденцій розвитку торговельного сектору, а також проведено діагностику ефективності використання людського капіталу на підприємствах галузі, досліджено сучасні тенденції розвитку світового та вітчизняного торговельного сектору, визначено ключові фактори його трансформації, зокрема вплив глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та змін у поведінці споживачів; проведено оцінювання ефективності використання людського капіталу на підприємствах торгівлі, визначено основні фактори, що впливають на продуктивність праці, професійний розвиток персоналу та ефективність управлінських процесів; розглянуто методичні підходи до оцінювання результативності діяльності торговельних підприємств, сформовано систему показників оцінки їх економічної ефективності та обґрунтовано їх значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах функціонування.

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» (с. 138–244) запропоновано

науково-практичні підходи до вдосконалення управління людським капіталом на підприємствах торгівлі; обґрунтовано значення корпоративної культури як ключового інструменту підвищення ефективності управління людським капіталом та запропоновано підхід до формування на підприємствах торгівлі; розроблено стратегічні підходи до управління людським капіталом у контексті цифрової трансформації бізнес-процесів, визначено напрями розвитку цифрових компетенцій працівників та обґрунтовано механізми підвищення ефективності використання людських ресурсів; запропоновано організаційно-економічний механізм управління людським капіталом, який забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє розвитку кадрового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємств торгівлі.

У висновках (с. 246–248) узагальнено результати проведеного дослідження, сформульовано основні наукові положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової економіки.

Загалом сформульовані авторкою наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості, логічної узгодженості й емпіричного підтвердження, а їх достовірність забезпечена коректним використанням даних, адекватним підбором методів аналізу та наявністю практичної складової. Результати дисертаційного дослідження є науково обґрунтованими, методично аргументованими та доцільними для застосування в управлінні людським капіталом підприємств торгівлі в умовах цифрового середовища.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

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. Отримані результати визначають наукову новизну роботи та полягають у наступному:

удосконалено:

науково-практичний підхід до оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, який ґрунтується на інтеграції концептуального, інформаційного, методичного, аналітичного та результативного рівнів і спрямований на побудову цілісної багаторівневої моделі оцінювання системи управління підприємствами торгівлі, забезпечуючи формування тактичних і стратегічних орієнтирів розвитку з урахуванням трансформаційного впливу цифрового середовища;

науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом, що забезпечує формування цілісної та результативної управлінської політики, інтегруючи передові організаційні, економічні, соціальні та комунікаційні інструменти, адаптовані до галузевих особливостей підприємств торгівлі, з орієнтацією на підвищення якості та ефективності управління людським капіталом в умовах турбулентності й невизначеності зовнішнього середовища;

стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в умовах цифрової трансформації, що ґрунтується на результатах експертного оцінювання та застосуванні економіко-математичного моделювання мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення результативності розвитку персоналу й зміцнення конкурентних позицій підприємств торгівлі шляхом реалізації комплексу пріоритетних заходів адаптації працівників до сучасних вимог бізнес-середовища; такий підхід передбачає цілеспрямоване формування та розвиток цифрових компетентностей, зокрема управлінського складу, трансформацію моделей використання людського капіталу та посилення спроможності підприємств забезпечувати стійке й ефективне функціонування в умовах цифрових

перетворень;

організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі, що сформований на основі кластерного аналізу та спрямований на ідентифікацію й кількісну оцінку впливу глобалізаційних тенденцій, процесів цифровізації та трансформації споживчих вимог на розвиток підприємств, забезпечуючи підвищення рівня адаптивності й професійної доцільності кадрового потенціалу з метою посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках;

набули подальшого розвитку:

теоретичний базис дослідження, що передбачає здійснення структурно-декомпозиційного аналізу категорії «організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі» з обґрунтуванням логіко-семантичної узгодженості її складових, забезпечуючи теоретико-методичне підґрунтя для формування сучасного інструментарію дослідження та посилення прикладної вагомості наукового дослідження у межах теорії управління підприємствами;

систематизація методів оцінки системи управління людським капіталом на підприємствах, що ґрунтуються на комплексному аналітичному узагальненні та забезпечує ідентифікацію пріоритетних напрямів розвитку адаптивно-орієнтованої управлінської системи, обґрунтування об'єктивних критеріїв оцінювання й формування практичних рекомендацій щодо підвищення результативності використання людського капіталу, що створює концептуальне підґрунтя для розроблення ефективної системи адаптивних управлінських стратегій, спроможних оперативно реагувати на трансформаційні зміни бізнес-середовища.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження Морозової О.О. визначається можливістю імплементації розробленого організаційно-економічного механізму управління людським

капіталом у діяльність підприємств, організацій та установ, а саме: Мереш'янської міської ради Харківської області (довідка № 395 від 15.09.2025 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.); Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва ХОВА (довідка №01-25/48 від 16.09.2025 р.).

Також окремо треба відмітити, що результати щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом у цифровому середовищі використано у навчальному процесі Української інженерно-педагогічної академії при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка підприємства», «Інформаційні системи управління бізнесом», «Цифровізація підприємницької діяльності» (довідка №106-38-07 від 28.08.2024 р.).

Повнота викладу основних результатів дисертації, висновків і пропозицій в опублікованих працях здобувача

Наукові результати дисертації висвітлені у 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. Також результати дисертації були апробовані на 16 Міжнародних і Всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Отже, отримані в дисертаційному дослідженні наукові результати знайшли повне та системне відображення в опублікованих працях здобувачки.

Наукові результати, теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, представлені до захисту, сформовані авторкою самостійно та відображають її індивідуальний внесок у розроблення проблематики дисертаційного дослідження. У роботі використано положення зі спільних публікацій, які є результатом особистих наукових напрацювань авторки, а

частка авторського внеску в колективних працях конкретизована та відображена у переліку наукових публікацій.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Морозової О.О. характеризується послідовною та внутрішньо узгодженою логікою викладу матеріалу, а її структура (анотація, вступ, три розділи, загальні висновки, список використаної літератури, додатки) є системно вибудованою та науково обґрунтованою. Узагальнюючі висновки коректно відображають отримані результати дослідження, а застосований методичний інструментарій відзначається належним рівнем аргументованості. Обсяг і якість представлених матеріалів підтверджують відповідність дисертації чинним нормативним вимогам до наукових праць такого рівня.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Перевірка дисертації Морозової О.О. засвідчила відсутність ознак академічної недоброчесності. Посилання на першоджерела в роботі є коректними, навмисних запозичень та спотворень не виявлено. На основі цього можна стверджувати про відсутність порушень академічної доброчесності в дисертації.

Зауваження та дискусійні положення

Авторка на рис. 1.3 (с. 40) розглядає фактори, що впливають на розвиток людського капіталу в умовах цифровізації, доречно було б, більш детально розкрити напрям «Стимулювання використання інновацій» та пояснити яким чином необхідно будувати систему управління людським капіталом для підвищення ефективності даного напрямку та як це вплине на конкурентоспроможність підприємств торгівлі.

На рис. 1.5 (с. 48) авторка пропонує модель впливу інноваційних підходів на мотивацію працівників підприємств, доцільно було б, більш

детально розглянути фактори, які впливають на формування механізмів, що пов'язані зі зниженням рівня професійного вигорання та які заходи доцільно впроваджувати для підвищення рівня внутрішньої мотивації.

У дисертації авторка наводить класифікації КРІ для оцінки ефективності персоналу підприємств торгівлі (рис. 3.10, с. 159), доцільно було б, більш детально провести аналіз кількісних та якісних показників КРІ та визначити рівень їх впливу на мотиваційні аспекти щодо активізації людського капіталу.

На рис. 3.15 (с. 172) авторкою виокремлено основні стратегії управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі, доцільно було б, більш детально проаналізувати кожну із запропонованих стратегій та визначити ризики які можуть виникати при їх реалізації та яким чином кожна зі стратегій буде впливати на формування іміджу підприємства.

Загальний висновок

Дисертація Морозової Ольги Олександрівни на тему: «Організаційно-економічний механізм управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі», що подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля є завершеним дослідженням, наукові результати якого у сукупності дозволили вирішити актуальне науково-прикладне завдання щодо формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі.

Вважаємо, що за новизною, актуальністю, обсягом та практичним значенням дисертація відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «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 року, а її авторка, Морозова Ольга Олександрівна, заслуговує на присудження ступеня

доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля у галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

Рецензент:

доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Навчально-наукового інституту
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна,
кандидат економічних наук, доцент

 Тетяна ОБИДЕННОВА

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ
Навчальний відділ
Ім'я: 



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 21:37:54 05.03.2026

Назва файлу з підписом: Рецензія_Обиденнова_compressed.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 4.8 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Рецензія_Обиденнова_compressed.pdf
Розмір файлу без підпису: 4.7 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Обиденнова Тетяна Сергіївна
П.І.Б.: Обиденнова Тетяна Сергіївна
Країна: Україна
РНОКПП: 3089218102

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:37:48 05.03.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 514B5C86A1E5DA11040000002EC45600308A0005
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00