

**РІШЕННЯ**  
**РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ**  
**ПРО ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ**

Здобувачка ступеня доктора філософії РУДЕНКО Вікторія Олександрівна, 1997 року народження, громадянка України,

освіта вища: закінчила у 2020 році Харківський національний університет імені Семена Кузнеця, за спеціальністю 051 «Економіка», отримала диплом магістра з відзнакою,

працює на посаді диспетчера навчально-наукового інституту економіки і права Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Міністерства освіти і науки України, м. Харків,

виконала акредитовану освітньо-наукову програму 051 «Економіка».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Міністерства освіти і науки України, м. Харків, від «23» січня 2025 року № 39, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради –

Тетяна ВЛАСЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Рецензентів –

Денис КАСЬМІН, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Оксана МАЗОРЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Офіційних опонентів –

Галина ЛОПУШНЯК, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

Алла ПОЛЯНСЬКА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

на засіданні «13» березня 2025 року прийняла рішення про присудження

ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» Вікторії РУДЕНКО на підставі публічного захисту дисертації «Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом в умовах цифрової економіки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертацію виконано у Харківському національному економічному університету імені Семена Кузнеця, Міністерство освіти і науки України, м. Харків.

Науковий керівник – Галина НАЗАРОВА, доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри соціальної економіки.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, в якому містяться нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, присвячених узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління персоналом в умовах цифрової економіки. У дисертації обґрунтовано важливість адаптації управління персоналом до умов цифрової економіки, що вимагає перегляду традиційних підходів та впровадження нових принципів, орієнтованих на інноваційність, гнучкість та швидку адаптацію до змін. Проаналізовано як традиційні, так і сучасні науково-методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення управління персоналом. Сформовано концептуальні засади цифровізації управління персоналом, шляхом аналізу еволюції поняття цифрової економіки та її впливу на трансформацію управлінських процесів. Проведено комплексний аналіз досвіду впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом у різних країнах. Проаналізовано можливості та потенціал впровадження цифрових технологій у різні підсистеми управління персоналом. Розроблено методику розрахунку індексу цифровізації управління персоналом, що дозволило провести порівняльний аналіз рівня цифровізації управління персоналом у різних регіонах України. Удосконалено модель організаційно-економічного забезпечення цифровізації підсистеми управління обліком та контролем персоналу на підприємстві, яка включає три рівні цифровізації: стратегічний, тактичний та операційний. Розроблено методичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у підсистему обліку та контролю персоналу. Проведено детальний аналіз перспектив раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки. Усі розробки автора мають істотне значення для галузі знань 05 «Соціальні та

поведінкові науки».

Здобувач має 19 наукових публікацій за темою дисертації, з них 6 наукових публікацій щодо дотримання вимог пунктів 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії:

1. Rudenko, V., Nazarova, H., Urdukhanov, R., & Khomenko, P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. № 21(4). P. 59-67. Особистий внесок автора: запропоновано принципи управління персоналом за ознакою впливу цифровізації на сучасну систему менеджменту (Scopus, вітчизняне видання).

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)

Посилання: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-4-2022/transformatiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>

2. Rudenko, V., & Nazarova, G. Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Development Management*. 2023. № 22(3). P. 57-65. Особистий внесок автора: визначено взаємозв'язок між стабільністю та розвитком у контексті цифрової зрілості й трансформації в управлінні персоналом (фахове видання, кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.57>

Посилання: <https://devma.com.ua/en/journals/t-21-3-2023/digital-maturity-and-digital-transformation-in-human-resources-management-stability-vs-development>

3. Руденко В.О. Розробка системи показників оцінки рівня цифровізації Управління персоналом. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 401-412. (фахове видання, кат. Б).

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-401-411](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-401-411)

Посилання: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8297>

4. Руденко В.О. Перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 5(195). С. 111-129. (фахове видання, кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.05.08>

Посилання: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/309667>

5. Rudenko, V., Druhova, O., Xinpeng, C., Yan, H. Synergy of organizational structure and anti-crisis strategies in ensuring enterprise stability. *Sustainable development of economy*. 2024. № 3(50). P. 187-194. Особистий внесок автора: визначено необхідність інтеграції організаційних структур з антикризовими

стратегіями (фахове видання, кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-28>

Посилання:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1019>

6. Шиян, Д., Шиян, Н., Севрюкова, Є., Руденко, В. Вплив цифрових технологій на рівень і якість життя населення в Україні. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2024. № 8(3), 06. Особистий внесок автора: визначено вплив цифрових технологій на сукупність показників (фахове видання, кат. Б).

DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.06>

Посилання: <https://is-journal.com/is/article/view/306>

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Офіційний опонент Алла Степанівна ПОЛЯНСЬКА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У підрозділі 2.1 (с. 154-156) розглядається вплив рівня цифрових навичок дорослого населення на готовність підприємств до впровадження цифрових технологій. Разом із цим, варто більш чітко сформулювати причинно-наслідкові зв'язки між рівнем цифрових навичок і показниками успішності цифрової трансформації (зокрема, темпи цифровізації процесів, показники інноваційності продукції, обсяги інвестицій у цифрові рішення). Така конкретизація дасть змогу точніше оцінити, наскільки ефективно підприємства забезпечують формування цифрових компетенцій персоналу.

2. Представлений у роботі методичний підхід розрахунку індексу цифровізації управління персоналом (розділ 2, підрозділ 2.3, табл. 2.18, с. 188) викликає науковий інтерес, проте вибір його складових і показників потребує глибшого обґрунтування. Доцільно було б висвітлити логіку та критерії формування індексу, що підвищить методологічну обґрунтованість дослідження та дозволить отримати більш точні й валідні результати.

3. У роботі вдало ідентифіковано низку ключових ризиків цифровізації (розділ 3, підрозділ 3.3, рис. 3.5, с. 261), серед яких виокремлюється можливість опору з боку персоналу до впровадження цифрових технологій. Водночас доцільно було б більш детально представити технологію впровадження змін і

розкрити механізми запобігання такому опору та мінімізації потенційних негативних наслідків.

4. Запропонований у дисертації підхід раціоналізації організаційної структури (розділ 3, підрозділ 3.3, рис. 3.6, с. 266) дає змогу розглянути різні організаційні аспекти цифрової трансформації, однак обґрунтування економічної ефективності пропозованих змін слід доповнити розрахунками на основі показників NPV чи IRR. Такий аналіз уможливить об'єктивну оцінку доцільності впровадження різних сценаріїв цифровізації й підвищить обґрунтованість представлених результатів.

5. Здобувачка ґрунтовно проаналізувала вплив цифровізації на організаційні процеси, проте доцільно було б більш розгорнуто висвітлити, як саме цифрові технології змінюють корпоративні цінності, внутрішні комунікації та поведінкові аспекти персоналу. Адже ці чинники часто відіграють вирішальну роль у формуванні готовності колективу до впровадження цифрових інновацій та забезпеченні успішності таких змін.

Офіційний опонент Галина Степанівна ЛОПУШНЯК, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. Цікавою є ідея здобувачки щодо проведення SWOT-аналізу концептуальних засад цифровізації систем управління (рис. 1.17, с. 109). Більш обґрунтованим та реалізованим в даному контексті цей метод був би із залученням експертів, визначенням бальної оцінки кожного фактору та побудовою підсумкової матриці SWOT-аналізу.

2. У роботі була запропонована модель організаційно-економічного забезпечення цифровізації підсистеми управління обліком та контролем персоналу на підприємстві з урахуванням стратегічного, тактичного та операційного рівнів (рис. 3.1, с. 222). Водночас варто було б глибше продемонструвати, як саме ця модель може бути адаптована до підприємств різних масштабів і галузей, адже особливості цифрової трансформації суттєво відрізняються. Також корисно було б навести практичні приклади успішного впровадження моделі в реальних умовах підприємств.

3. Здобувачка акцентує увагу на необхідності підвищення цифрових компетенцій персоналу (с. 154-156, с. 227), однак у роботі бракує детального плану реалізації програм навчання для різних категорій працівників (керівництво, технічний персонал тощо). Доцільно було б розробити конкретні

етапи, терміни та форми навчання, враховуючи специфіку кожної групи.

4. Особливу увагу зосереджено на налагодженні ефективної взаємодії між відділом HR та іншими підрозділами в процесі переходу на цифрові технології (рис. 3.6, с. 266). Доцільним було б продемонструвати, які саме зміни в організаційній структурі й управлінській ієрархії слід запровадити для забезпечення належного обміну інформацією та оперативних рішень (наприклад, створення крос-функціональних команд, введення нових посад, перерозподіл ролей і відповідальності). У цьому контексті важливо деталізувати механізми координації та узгодження дій між HR, IT-відділом і функціональними підрозділами, що уможливить мінімізацію дублювання процесів та загальне підвищення ефективності управлінських комунікацій.

5. Доцільно було б також глибше розглянути особливості цифровізації в умовах кризових ситуацій, особливо воєнного стану, та оцінити можливі довгострокові наслідки для управління персоналом. Такий аналіз сприятиме розробленню адаптивних моделей управління в екстремальних умовах.

Рецензент Денис Сергійович КАСЬМІН, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, надав позитивний відгук із зауваженнями:

1. Представлений у роботі аналіз концептуальних засад цифровізації складових системи управління персоналом є ґрунтовним (розділ 1, підрозділ 1.3, с. 93-108), проте варто було б додатково навести приклади не лише впливу цифрових технологій на управління персоналом, а й продемонструвати, як саме цифрова трансформація змінює зв'язок «HR – інші бізнес-функції» (наприклад, маркетинг, виробництво), щоб показати інтегральний вплив на всі ланки організації.

2. Здобувачка досягла результатів у застосуванні методу агломеративної ієрархічної кластеризації для аналізу ефективності управління персоналом в країнах Європи (розділ 2, підрозділ 3.1, рис.2.13). Разом із тим отримані результати можуть стати основою для подальших практичних досліджень, зокрема щодо впровадження кластеризації у розробку програм навчання, планування кар'єрного розвитку та адаптацію цифрових технологій і управлінні персоналом.

3. У таблиці 3.1 (розділ 3, підрозділ 3.1, с. 218) здобувачка ґрунтовно проаналізувала концепцію цифрової зрілості як основи успішної трансформації управління персоналом. Разом із тим, варто було б конкретизувати, як саме

рівень цифрової зрілості підприємства впливає на вибір та ефективність впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом.

4. Запропоноване методичне забезпечення для переходу на цифрові технології у підсистемі обліку та контролю персоналу підприємства є ґрунтовно структурованим і охоплює ключові етапи впровадження цифрових рішень (розділ 3, підрозділ 3.2, рис. 3.4). Водночас доцільно було б уточнити орієнтовні часові рамки для кожного етапу (наприклад, короткостроковий період – до 6 місяців, середньостроковий – 1–2 роки), що дозволило б підприємствам більш точно розподіляти ресурси та планувати цифрову трансформацію.

5. У дисертації акцент зроблено на внутрішніх ресурсах підприємства, включаючи фінансові та людські, у процесі цифровізації. Водночас доцільно було б розглянути можливості партнерства зі сторонніми ІТ-компаніями, аутсорсинговими та краудсорсинговими моделями, що здатні оптимізувати витрати, зменшити навантаження на HR-відділ і прискорити інтеграцію цифрових рішень у діяльність підприємства.

Рецензент Оксана Володимирівна МАЗОРЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У дисертації вдало розглянуто науково-методичні підходи до управління персоналом (розділ 1, підрозділ 1.2, с. 63–81). Водночас рекомендується розширити порівняльний аналіз традиційних концепцій та сучасних «цифрових» моделей, що дозволить визначити, які аспекти класичних теорій зберігають актуальність у цифрову епоху.

2. Представлений у роботі аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації управління персоналом (розділ 2, підрозділ 2.1, с. 157-163) є комплексним, проте його варто доповнити кейсами не лише успішних цифрових ініціатив (як у Данії чи Фінляндії), а й прикладами невдалих трансформацій через прорахунки у плануванні або недостатній рівень підготовки персоналу. Аналіз помилок теж має велику практичну цінність.

3. Здобувачка акцентує увагу на ресурсному забезпеченні цифровізації підсистеми управління обліком та контролем персоналу на підприємстві, розглядаючи фінансові та інтелектуальні ресурси (розділ 3, підрозділ 3.1, рис.3.1, с. 222). При цьому соціокультурний чинник (зокрема, стан корпоративної культури, рівень довіри у колективі) не розкрито настільки

докладно, як економічні складові, що є вагомими передумовами успішного впровадження цифрових рішень в управлінні персоналом.

4. Приділено певну увагу державній політиці та програмам підтримки цифрової трансформації. Разом із тим рекомендується розширити аналіз взаємодії бізнесу з освітніми та державними установами (наприклад, через механізм державно-приватного партнерства), що дозволить сформувати більш ефективні рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій на рівні регіонів та галузей.

5. Здобувачка проаналізувала загальний опір змінам до впровадження цифрових технологій (розділ 3, підрозділ 3.3), проте варто також врахувати вплив вікових чинників. Різні покоління (X, Y, Z) мають відмінні підходи до сприйняття технологій, тому деталізований розгляд цих особливостей дозволить краще адаптувати навчальні програми та мотиваційні стратегії відповідно до специфіки кожної вікової групи.

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.056 Тетяна Анатоліївна ВЛАСЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, надала позитивний відгук без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Вікторії РУДЕНКО ступінь доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої  
вченої ради



(підпис)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(власне ім'я та прізвище)