

Голові разової спеціалізованої
вченої ради
в Національному університеті
«Одеська політехніка»
доктору економічних наук,
професору
Продіус О.І.

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка» Лілії Іванівни Чернишової на дисертацію Бочевар Ірини Василівни «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

1. Актуальність теми дисертації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів, посиленням глобальної конкуренції, швидкими технологічними змінами та необхідністю постійної адаптації організацій до нових умов функціонування. Для українських підприємств ці виклики додатково посилюються впливом воєнного стану, економічної нестабільності, міграційних процесів, дефіциту кваліфікованих кадрів і необхідністю забезпечення безперервності діяльності в умовах значних ризиків. За таких обставин людський капітал стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, організаційної стійкості та довгострокового розвитку.

Реалізація стратегічних змін в організаціях супроводжується трансформацією бізнес-моделей, організаційних структур, управлінських процесів, упровадженням цифрових технологій та нових підходів до організації праці. Успішність цих процесів значною мірою визначається

здатністю персоналу швидко адаптуватися до змін, розвивати нові компетентності, підтримувати інноваційні процеси та ефективно працювати в умовах невизначеності. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління персоналом уже не повною мірою відповідають сучасним вимогам, що обумовлює необхідність пошуку нових управлінських рішень, заснованих на принципах адаптивності, гнучкості та безперервного розвитку людського потенціалу.

З огляду на викладене, дисертаційне дослідження, присвячене адаптивному управлінню персоналом організацій в умовах стратегічних змін, є своєчасним і відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики менеджменту. Обрана тема має вагомим теоретичне значення, оскільки спрямована на розвиток наукових підходів до адаптивного управління персоналом, а також практичну цінність, що полягає у можливості використання запропонованих положень і рекомендацій для підвищення ефективності функціонування організацій, забезпечення їхньої стійкості та успішної реалізації стратегічних змін.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Теоретичне підґрунтя дисертаційного дослідження сформовано на основі сучасних наукових концепцій у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту та адаптивного управління, а також із урахуванням практичного досвіду підприємств, які здійснюють стратегічні трансформації та впроваджують сучасні цифрові технології в HR-процеси. У роботі комплексно враховано міждисциплінарний підхід, що інтегрує положення економіки, менеджменту, цифровізації та стратегічного управління людськими ресурсами.

Вагома частина емпіричної бази дослідження сформована автором самостійно шляхом аналізу діяльності підприємств, проведення анкетних опитувань, експертного оцінювання та узагальнення отриманих результатів, що забезпечує достатній рівень достовірності й обґрунтованості наукових положень. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення адаптивного

управління персоналом в умовах стратегічних змін мають не лише належне теоретичне обґрунтування, а й практичну спрямованість, що створює передумови для їх ефективного використання у діяльності сучасних організацій.

Отже, обґрунтованість сформульованих у дисертації наукових висновків і практичних рекомендацій підтверджується логічною послідовністю дослідження, достатньою емпіричною базою та практичною значущістю отриманих результатів. Застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, системного, процесного та адаптивного підходів, відповідає поставленій меті й завданням дослідження та забезпечує належний рівень наукової достовірності й валідності отриманих результатів.

Метою дослідження є розробка і обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Реалізація мети зумовили постановку та вирішення таких завдань:

- проаналізувати та систематизувати наукові підходи до визначення поняття «персонал організації», його класифікації та дотичних понять;
- дослідити структуру, елементи, функції та інструменти системи управління персоналом, визначити їх роль у забезпеченні життєдіяльності організації та адаптивності в умовах стратегічних змін;
- визначити вплив стратегічних змін на систему управління персоналом та адаптаційні механізми на різних стадіях життєвого циклу організації, побудувати відповідну модель;
- дослідити кадрові ризики організації в умовах стратегічних змін, оцінити їхній вплив на персонал, розробити методику їх ідентифікації та оцінювання;
- розробити концептуальну модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін;
- розробити науково-методичний підхід щодо інструментального забезпечення реалізації системного адаптивного управління персоналом;
- сформулювати науково-методичний підхід щодо організаційного

забезпечення реалізації системного адаптивного управління персоналом.

Об'єкт дослідження. Процес адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та формування його інструментарію.

Предмет дослідження. Теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін.

3. Основні наукові результати дисертації

Основні наукові результати, отримані автором, полягають у такому:

1. Удосконалено інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, відмінністю якої є: а) поєднання SWOT-аналізу кадрового потенціалу, аналізу компетентнісних розривів з оцінкою адаптивності персоналу та картування ризиків; б) інтегрування кількісних та якісних показників для визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу, диференціювати управлінських заходів та циклічної адаптації організації до стратегічних змін;

2. Одержало подальший розвиток: модель дуальності впливу стратегічних змін на персонал залежно від етапу життєвого циклу організації, що на відміну від існуючих, враховує фазовість життєвого циклу, можливості та ризики для організації, інтегрує оцінку готовності персоналу до адаптації та вимоги до системи управління персоналом відповідно до фази життєвого циклу;

3. Одержало подальший розвиток: науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який передбачає цілісну інтеграцію етапів діагностики, проектування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, із диференційованим набором інструментів для формування нових компетенцій та поглиблення наявних, що поєднує класичні HR-практики, цифрові платформи, VR/AR-тренажери та системи управління знаннями, та на відміну від існуючих підходів, відзначається проактивністю, системністю та інтеграцією в стратегічну систему управління організацією, що забезпечує адаптивність

персоналу, гнучкість управління і стратегічну стійкість організації в умовах динамічних змін;

4. Одержало подальший розвиток: *науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін*, який акцентує увагу на формуванні та розвитку персоналу. Відмінністю підходу є: а) створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для виявлення потреб персоналу, планування індивідуального та групового розвитку, передачі знань і компетенцій від наставників до молодих фахівців та інтеграції результатів у стандарти роботи та KPI; б) обґрунтування циклічного механізму оцінки та коригування планів розвитку для забезпечення адаптивності організації до зовнішніх і внутрішніх змін.

4. Достовірність результатів, повнота відображення висновків і пропозицій дисертації в опублікованих автором роботах

Наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані у дисертації, є достовірними. Достовірність забезпечується використанням:

- значного обсягу використаних джерел (172 найменування), дотичних до теми дисертації та новітніх положень науки і праць вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків;
- даних Державної служби статистики України, чинного законодавства і нормативно-правових актів, відкритих джерел, звітності підприємств, результатів власних досліджень; сучасних методів досліджень;
- апробацією отриманих результатів на наукових конференціях та наукових фахових журналах.

Основні положення дисертації у повній мірі відображують 17 наукових праць, з яких 6 статей у фахових виданнях, 11 – у матеріалах і тезах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 9,11 д.а., 7,91 д.а. з яких належать особисто автору. Вимоги щодо кількості публікацій у спеціалізованих виданнях повністю виконано.

Наукові положення, висновки та результати, викладені у дисертаційній роботі й опубліковані у наукових працях, отримані автором самостійно.

Опубліковані результати повною мірою відображають зміст дисертації, її основні наукові положення та елементи наукової новизни. За обсягом і якістю наукових публікацій дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам, що дає підстави рекомендувати її до публічного захисту.

5. Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці сукупності прикладних методичних рекомендацій щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, що включає інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків, науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом, концепт системи управління персоналом організації, що ґрунтується на комплексній інтеграції видів менеджменту, модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, рекомендації щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом. Запропонований інструментарій сприяє підвищенню адаптивності персоналу організацій до умов стратегічних змін.

Рекомендації щодо впровадження: інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін; науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом із акцентом на формування та розвиток персоналу, створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для планування індивідуального і групового розвитку, передачі знань і компетенцій та інтеграції результатів у стандарти роботи й KPI, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «АГТ ЛТД» (довідка № 1/01-25 від 01.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: концепту системи управління персоналом організації, що ґрунтується на комплексній інтеграції HR-менеджменту, менеджменту знань, компетенцій, продуктивності, якості (TQM), менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання

кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ТІБІА ГРУПП» (довідка № 3/11 від 03.11.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом із цілісною інтеграцією етапів діагностики, проєктування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, з використанням класичних HR-практик, цифрових платформ, VR/AR-тренажерів і систем управління знаннями, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ЧТД» (довідка № 3/12 від 03.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників та підприємства в цілому прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Поліпласт» (довідка № 25/1-09 від 25.12.2025 р.).

6. Академічна доброчесність

В дисертації та наукових працях, де Бочевар Іриною Василівною висвітлені її основні наукові результати, *порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації) не виявлено.*

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертації

1. У підрозділі 1.2 автор розглядає систему управління персоналом як «основу життєдіяльності організації» та наголошує на її стратегічній ролі. Водночас у тексті (зокрема в описі класичного підходу та рис. 1.4) функції системи подані переважно як сукупність окремих елементів (планування, добір, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання), але не розкрито, яким чином ці функції трансформуються у єдину управлінську систему на практиці. Через це створюється враження певної фрагментарності між теоретичним

визначенням «системності» та її фактичним структурним представленням.

2. Автором у п. 1.2 роботи (рис. 1.5) зазначається, що система управління персоналом забезпечує «інтеграцію демографічних, фізіологічних, професійних, психологічних та інших характеристик», однак не пояснюється, яким чином демографічні та фізіологічні параметри реально враховуються в управлінських рішеннях без ризику дискримінації персоналу.

3. У представленому SWOT-аналізі кадрового потенціалу підприємства (рис. 2.8) автор робить висновки про високу концентрацію ризику в керівнику та відсутність кадрового резерву. Однак у тексті недостатньо чітко показано, за якою методикою здійснювалася оцінка сильних і слабких сторін (кількісна шкала, експертне оцінювання чи якісний аналіз). Це ускладнює відтворюваність результатів дослідження та порівнянність із іншими підприємствами.

4. На нашу думку, вибір циклічного механізму управління у блоці 2 концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом (п. 3.1, рис. 3.2) не цілком обґрунтований, оскільки у практиці існують лінійні чи одноразові моделі оцінки та розвитку персоналу, які також застосовуються для управління змінами.

5. На нашу думку, потребує додаткового обґрунтування універсальність запропонованої концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом (п. 3.1) щодо її застосування в організаціях різного масштабу та галузевої специфіки. Зважаючи на комплексність структури та значну кількість взаємопов'язаних елементів, її повноцінне впровадження видається більш доцільним для середніх і великих підприємств, тоді як для малих організацій окремі складові моделі можуть потребувати адаптації.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною на актуальну тему. За своїм змістом вона відповідає спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Отримані результати та висновки мають наукову новизну, теоретичне та практичне

значення – вони роблять певний внесок у теорію та практику управління персоналом організацій.

Дослідження виконано на достатньо високому науковому рівні. Його зміст, результати і висновки викладено достатньо обгрунтовано та аргументовано. Рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності є доволі високим.

Впровадження результатів дисертації Бочевар Ірини Василівни підтверджено відповідними документами – актами та довідками про впровадження, що містяться у додатках дисертації.

Публікації здобувача відображають основні положення дисертації.

Порушень академічної доброчесності у роботі не виявлено.

Це дозволяє вважати, що дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін», відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 з подальшими змінами, а її автор – Бочевар Ірина Василівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Національного університету «Одеська політехніка»

Лілія ЧЕРНИШОВА