

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 підприємництва і торгівлі Національного університету «Одеська політехніка» Світлани Ігорівни Пучкової 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.

Актуальність теми дисертації

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена зростанням масштабів стратегічних змін, що відбуваються в сучасному соціально-економічному середовищі та суттєво впливають на функціонування організацій. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, технологічні інновації, геополітична нестабільність, воєнні виклики, демографічні зміни та посилення конкуренції формують нові вимоги до систем управління персоналом. За таких умов саме людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність організації своєчасно адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість функціонування та реалізовувати довгострокові цілі розвитку.

У сучасних умовах традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскільки орієнтовані переважно на стабільність організаційного середовища. Натомість стратегічні

зміни потребують формування гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати високий рівень адаптивності працівників, забезпечувати розвиток необхідних компетентностей, ефективно управляти організаційними трансформаціями та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. У зв'язку з цим особливого значення набуває адаптивне управління персоналом, яке передбачає постійне узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації та змінами її зовнішнього середовища.

Водночас адаптивність персоналу сьогодні розглядається не лише як здатність працівників швидко пристосовуватися до нових умов праці, а як комплексна характеристика, що охоплює професійну мобільність, готовність до безперервного навчання, розвиток цифрових і управлінських компетентностей, психологічну стійкість, інноваційність мислення та спроможність ефективно працювати в умовах невизначеності. Саме рівень адаптивності персоналу дедалі більше визначає успішність реалізації стратегічних змін, конкурентоспроможність організації та її здатність забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню персоналом, управлінню змінами та розвитку людського капіталу, у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі недостатньо розробленими залишаються теоретико-методологічні засади саме адаптивного управління персоналом у контексті стратегічних змін. Існуючі наукові підходи переважно розглядають окремі аспекти кадрового менеджменту, професійного розвитку або організаційних змін, тоді як питання формування цілісної адаптивної системи управління персоналом, інтеграції механізмів прогнозування кадрових ризиків, розвитку адаптаційного потенціалу працівників, моніторингу рівня адаптивності та забезпечення їх взаємозв'язку зі стратегічним розвитком організації залишаються недостатньо дослідженими. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку наукових

підходів і розроблення сучасного методичного інструментарію адаптивного управління персоналом.

У цьому контексті тема дисертаційного дослідження є своєчасною, актуальною та має вагоме теоретичне і практичне значення. Її реалізація спрямована на поглиблення наукових засад адаптивного управління персоналом, удосконалення методичних підходів до формування адаптивної кадрової політики та розроблення практичних механізмів забезпечення готовності персоналу до стратегічних змін. Отримані результати сприятимуть підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зміцненню конкурентних позицій організацій, забезпеченню їх стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища та розвитку сучасної теорії управління персоналом.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» за період 2022-2025 рр. У науково-дослідницькій діяльності університету використані наукові результати, що отримані у дисертаційній роботі Бочевар І.В., зокрема при виконанні НДР: «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (№0125U001609, 2025-2028 рр.), де використано концепт системи управління персоналом організації, який полягає у комплексній інтеграції різних видів менеджменту для формування взаємопов'язаних підсистем управління персоналом; НДР «Конкурентна розвідка в бізнес-орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№0119U002005, 2019-2022 рр.), де застосовано рекомендації щодо організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін, який акцентує увагу на другому етапі - формуванні та розвитку персоналу; НДР «Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці» (№ 0118U007238, 2019-2023 рр.), де враховано науково-методичні рекомендації щодо формування

інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; НДР «Конкурентоспроможність в умовах мультикультурного бізнес-середовища: роль самоменеджменту в управлінні ризиками» (№0125U002678, 2025-2028 рр.), де застосовано інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників, підрозділів і організації в цілому (акт впровадження №1604/67-06 від 01.10.2025 р.)

Дисертація є самостійно виконаною працею, в якій викладено авторський підхід до адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, формування та застосування його інструментарію. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових публікацій, що видані у співавторстві, в роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений в переліку публікацій за темою дисертації.

Нові наукові результати, їх обґрунтованість та достовірність

У процесі дослідження отримано низку нових наукових результатів, що становлять теоретичну та прикладну цінність для сфери управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін. Зокрема, удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, у тому числі уточнено поняття «персонал організації» та «стратегічні зміни». Обґрунтовано та представлено концепт системи управління персоналом, який ґрунтується на комплексній інтеграції менеджменту знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, ризику та соціальних відносин, що забезпечує одночасний розвиток професійної, психологічної та стратегічної готовності персоналу до змін. Запропоновано модель дуальності впливу стратегічних змін на персонал залежно від етапу життєвого циклу організації.

Запропоновано авторську інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка базується на системному поєднанні трьох методологічних підходів, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз і оцінку ризиків як на рівні окремих працівників та підрозділів, так і на рівні організації в цілому.

Обґрунтовано та сформовано концептуальну модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка базується на інтеграції системного, адаптивного та процесного підходів і забезпечує перехід від фрагментарного, реактивного управління персоналом до проактивного стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу з урахуванням життєвого циклу організації.

Обґрунтованість отриманих результатів базується на використанні сучасних методів: наукової абстракції, аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації – для обґрунтування теоретичних положень щодо сутності понять «персонал організації» і «стратегічні зміни», а також для уточнення змісту базових понять; контент-аналізу, логіко-змістовного моделювання, системного та структурно-логічного підходів – для розробки концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін; економіко-статистичного, порівняльного аналізу та графічної візуалізації – для діагностики стану, ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу в умовах стратегічних змін; експертного оцінювання, SWOT-аналізу, аналізу компетентнісних розривів і картування ризиків – для формування інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків; функціонально-структурного аналізу, проектного моделювання, архітектурного синтезу – для формування науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом; системного підходу, декомпозиції, побудови логічної послідовності – для структурування концепту моніторингу стратегічних змін у системі адаптивного управління персоналом; логічний метод – для

обґрунтування структури дослідження, формулювання висновків і оформлення результатів.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є новітні положення економічної науки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків з адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін; чинне законодавство і нормативно-правові акти; дані Державної служби статистики України; дані відкритих джерел (аналітичні огляди, звіти, дисертації, матеріали наукових конференцій); звітність підприємств, результати власних досліджень.

Усі аналітичні побудови логічно узгоджуються з теоретичними положеннями, а застосовані методи дослідження є доцільними та взаємопов'язаними.

Таким чином, достовірність нових наукових результатів підтверджується як їх емпіричною перевіркою, так і відповідністю сучасним науковим підходам до адаптивного управління персоналом організацій. Запропоновані висновки та рекомендації мають прикладну спрямованість і можуть бути використані організаціями різних галузей економіки для підвищення ефективності управління персоналом в умовах стратегічних змін.

Повнота опублікування отриманих результатів та наявність достатньої кількості наукових публікацій

За темою дослідження опубліковано 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.

Основні положення, а також отримані результати і висновки дисертаційної роботи доповідалися на таких *наукових конференціях*: Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (м. Одеса, 2023 р.), Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України» (м. Київ, 2023 р.), III Міжнародної науково-

практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2023 р.), V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м. Одеса, 2023 р.), VII Міжнародної науково-практичної конференції «Current Challenges of Science and Education», (м. Берлін, Німеччина, 2024 р.), XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2024 р.), X Міжнародної науково-практичної конференції «Science and Society: Modern Trends in a Changing World» (м. Відень, Австрія, 2024 р.), Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (м. Суми, 2024 р.), X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 2025 р.), XIV Міжнародної наукової конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 2025 р.), II Міжнародної науково-практичної конференції «Інженерні інновації та розбудова національної економіки» (м. Запоріжжя, 2025 р.).

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Враховуючи численні позитивні сторони дисертаційного дослідження, необхідно звернути увагу на такі дискусійні моменти:

- у підрозділі 1.2 недостатньо чітко визначено межу між поняттями «персонал як ресурс» і «персонал як адаптивна система», які одночасно використовуються в авторській концепції. Це створює певну термінологічну неоднозначність у трактуванні об'єкта управління;

- у табл. 1.4, де здійснено порівняння класичного підходу, HRM, Talent Management та Digital HR, представлена переважно описова характеристика кожної моделі. Водночас не до кінця обґрунтовано, чому ці підходи розглядаються як окремі парадигми, а не як етапи еволюції єдиної системи

HRM. Крім того, відсутній аналіз взаємозв'язку між цими підходами та умов їх паралельного застосування в сучасних організаціях;

- у підрозділі 2.2 автор використовує 10 критеріїв адаптивності персоналу, серед яких присутні як професійні (Р), так і демографічні та соціально-побутові фактори (вік, сімейний стан, стан здоров'я). Водночас у науковій літературі подібні фактори зазвичай не включаються до компетентнісних моделей оцінювання, оскільки вони не завжди прямо відображають професійну ефективність. У зв'язку з цим потребує додаткового обґрунтування включення цих змінних до інтегральної оцінки адаптивності та їх впливу на кадрові ризики;

- на нашу думку, дублювання функцій між менеджментом знань та менеджментом ідей / інновацій у авторській моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (п. 3.1, рис. 3.2) може ускладнити управлінський процес і призвести до конфліктів відповідальності;

- потребує додаткового уточнення розмежування окремих етапів концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації (оцінка – розвиток – моніторинг – корекція, рис. 3.2), оскільки це сприятиме більш чіткому визначенню меж між ними та полегшить їх практичне застосування.

Загальний висновок

Разом із тим, зазначені дискусійні питання жодним чином не знижують рівня наукової новизни та значущості дисертаційного дослідження.

Дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін», відповідає вимогам цієї спеціальності, а також критеріям, визначеним пунктами 5–9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи

про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Бочевар Ірина Василівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету
«Одеська політехніка»

Світлана ПУЧКОВА