

РІШЕННЯ
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Бочевар Ірина Василівна, 1998 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила у 2020 році Одеський національний політехнічний університет за спеціальністю 161 «Хімічні технології та інженерія», освітня програма «Хімічні технології неорганічних речовин», аспірантка Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, виконала акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Національного університету «Одеська політехніка» від «16» квітня 2026 року № 32 у складі:

Голова разової

спеціалізованої вченої ради – Оксана Продіус, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка»;

Рецензенти:

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

Лілія Чернишова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка»;

Офіційні опоненти:

Олена Станіславик, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

Валентина Семенова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету,

на засіданні «27» серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування Бочевар Ірині Василівні на підставі публічного захисту дисертації «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Дисертацію виконано у Національному університеті «Одеська політехніка».

Науковий керівник: Ксенія Ковтуненко, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Одеська політехніка», завідувач кафедри міжнародного менеджменту та інновацій.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Розроблено та обґрунтовано теоретико-методичні підходи щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію. Дисертація виконана українською мовою. Оформлення дисертації відповідає вимогам, встановленим МОН України, дисертація містить всі необхідні структурні елементи та їх належне оформлення. Обсяг тексту дисертації відповідає встановленому відповідно до специфіки галузі знань та спеціальності.

За результатами досліджень здобувачкою представлено список публікацій з 17 наукових праць, з яких 6 статей у фахових виданнях України, 11 – у матеріалах і тезах конференцій.

Основні публікації:

Меркулов, М. М., & Бочевар, І. В. (2023). Розвиток підприємницьких структур на основі впровадження сучасних організаційно-технологічних систем. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 5(69), 53–62. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.5>. (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,5 д.а., особистий внесок здобувача: з'ясовано роль сучасних організаційно-технологічних систем в

процесі розвитку підприємницьких структур – 1,1 д.а.).

Ковтуненко, Ю. В., & Бочевар, І. В. (2023). Управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін. *Економіка. Фінанси. Право*, (12). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.15> (Категорія Б, Index Copernicus) (0,93 д.а., особистий внесок здобувача: визначено особливості управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін – 0,83 д.а.).

Бочевар, І. В., & Скрипник, Н. А. (2025). Кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень. *Економіка. Фінанси. Право*, (1). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1> (Категорія Б, Index Copernicus) (1,05 д.а., особистий внесок здобувача: визначено способи мінімізації кадрових ризиків під час стратегічних перетворень – 0,95 д.а.).

Бочевар, І., & Сергієнко, В. Ю. (2025). Адаптивне кадрове управління як засіб підвищення результативності проектів державно-приватного партнерства у транспорті. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(3(61)), 20–29. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).348310](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).348310) (Категорія Б, «Наукова періодика України» Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, ICI Journals Master List, Ulrich's Periodicals Directory, Google Академія, Directory of Open Access Journals (DOAJ), CrossRef, Український індекс наукового цитування (OUCI), Україніка наукова») (1,28 д.а., особистий внесок здобувача: визначено роль адаптивного кадрового управління в підвищенні результативності проектів державно-приватного партнерства у транспорті 1,18 д.а.).

Бочевар, І. В. (2026). Цикловий підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. *Економіка: реалії часу*, (1(83)), 46–53. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2026.5> (Категорія Б, Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (0,85 д.а.)

Бочевар, І. В. (2026). Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін. *Економіка. Фінанси. Право*, (2), 12–17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.2.2> (Категорія Б, Index Copernicus) (1 д.а.)

Результати експертизи публікацій: до мінімального переліку з 3-х наукових публікацій здобувача увійшли публікації № 3, 5, 6 (Категорія Б) зі списку праць здобувачки (відповідно до п.8 абзац 1 як статті у наукових виданнях, включені на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, п.9 абзац 1 за наявності у них активного ідентифікатора DOI (Digital Object Identifier)). Кількість та обсяг праць, а також науковий рівень видань, де вони опубліковані, відповідають вимогам пп. 8-9 діючого «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

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

Продіус Оксана Іванівна, д.е.н., Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, завідувач кафедри менеджменту.

Зауваження:

- у п. 3.3 запропонований науково-методичний підхід характеризується значною комплексністю та передбачає одночасне використання структурних елементів, регламентів, організаційних карт, KPI, інформаційних потоків, механізмів координації та значної кількості ресурсів. Водночас така кількість складових може створювати додаткове організаційне навантаження на підприємство та ускладнювати практичну реалізацію підходу. Доцільним було б більш чітко визначити механізми, які дозволяють забезпечити узгодженість його елементів без надмірної бюрократизації

системи управління.

**Пучкова Світлана Ігорівна, к.е.н., Національний університет «Одеська політехніка»
МОН України, доцент кафедри підприємництва і торгівлі.**

Зауваження:

- 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 обгрунтовано, 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 обгрунтування 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.

**Чернишова Лілія Іванівна, к.е.н., Національний університет «Одеська політехніка»
МОН України, доцент кафедри менеджменту.**

Зауваження:

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.

Станіславик Олена В'ячеславівна, д.е.н., Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку МОН України, професор кафедри менеджменту та маркетингу.
Зауваження:

1. На нашу думку, критерії адаптивності персоналу, наведені у п. 1.1 та інтегровані у модель п. 3.1, виглядають доволі узагальненими та певною мірою абстрактними, у зв'язку з чим не до кінця зрозуміло, яким саме чином вони можуть бути практично реалізовані в діяльності організації та яким чином передбачається їх об'єктивне вимірювання і оцінювання у процесі управління персоналом. Зокрема, потребує уточнення, як зазначені критерії можуть бути переведені в конкретні управлінські показники або індикатори, а також як результати такої оцінки можуть використовуватися для прийняття рішень у сфері HR-менеджменту в умовах стратегічних змін.

2. У підрозділі 1.1 автором представлено розгорнуту систематизацію підходів до визначення категорії «персонал організації», що охоплює значну кількість теоретичних позицій (стор. 33, рис. 1.1). Водночас така широка класифікація (24 підходи) дещо ускладнює сприйняття матеріалу, оскільки окремі підходи є близькими за змістом і частково перетинаються. Доцільним було б їх укрупнення у більш узагальнені групи (наприклад, економічні, управлінські, соціально-поведінкові), що підвищило б логічну структурованість викладу.

3. У першому розділі дисертаційної роботи (п. 1.2 стор. 56, рис. 1.5) представлено авторський концепт системи управління персоналом, подано дуже широкий спектр критеріїв (професійні, психологічні, соціальні, стратегічні, поведінкові, демографічні та фізіологічні). Однак із тексту не до кінця зрозуміло, яким чином ці критерії взаємодіють між собою в процесі прийняття управлінських рішень, а також які з них мають пріоритет у різних управлінських ситуаціях (наприклад, при кризі, реорганізації або впровадженні інновацій).

4. У представленому дослідженні кадрових ризиків у підрозділі 2.2 автор пропонує доволі складну інтегровану модель, яка поєднує SWOT-аналіз, аналіз компетентнісних розривів та картування ризиків (стор. 100-113). Водночас виникає методологічне питання щодо достатнього рівня обґрунтування саме такої трикомпонентної структури. У класичних підходах до ризик-менеджменту (зокрема ISO 31000:2018 та підходах COSO ERM) акцент робиться на ідентифікації, оцінці та реагуванні на ризики без обов'язкового включення компетентнісного аналізу як окремого етапу. У зв'язку з цим потребує уточнення, чому саме компетентнісний розрив виділено як центральний елемент моделі, а не як допоміжний інструмент HR аналізу.

5. У третьому розділі дисертації у представленій концептуальній моделі системного адаптивного управління персоналом (стор. 132, рис. 3.2) спостерігається досить високий рівень структурної складності, що проявляється у наявності чотирьох взаємопов'язаних блоків, циклічного механізму управління, а також значної кількості інтегрованих видів менеджменту. На нашу думку, така багаторівнева побудова, хоча й є теоретично обґрунтованою, може викликати певні труднощі у практичному застосуванні моделі, особливо в умовах організацій із обмеженими аналітичними та управлінськими

ресурсами.

Семенова Валентина Григорівна, д.е.н., Одеський національний економічний університет МОН України, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності.

Зауваження:

1. У першому розділі дисертації, що розкриває теоретичні засади адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін в межах авторської системи управління персоналом (табл. 1.5, стор. 57) запропоновано інтеграцію великої кількості видів менеджменту (HR, знань, ідей, змін, ризиків, продуктивності, якості тощо). Однак не до кінця розкрито, як забезпечується координація між цими видами менеджменту, щоб уникнути дублювання функцій або конфлікту управлінських впливів на одного й того ж працівника.
2. На рис. 1.5, стор. 56, в рамках авторського концепту системи управління персоналом, представлено, на нашу думку, дуже широкий спектр критеріїв (професійні, психологічні, соціальні, стратегічні, поведінкові, демографічні та фізіологічні). Однак із тексту не до кінця зрозуміло, яким чином ці критерії взаємодіють між собою в процесі прийняття управлінських рішень, а також які з них мають пріоритет у різних управлінських ситуаціях (наприклад, при кризі, реорганізації або впровадженні інновацій).
3. У другому розділі дисертації у п. 2.2 «Дослідження кадрових ризиків організації в умовах стратегічних змін» у моделі картування ризиків (табл. 2.8, стор. 112) використовується шкала ймовірності та впливу, однак неповністю розкрито, чому обрано саме 5-бальну систему оцінювання та як вона співвідноситься з класичними підходами risk matrix (наприклад, ISO31010). Також відсутнє пояснення, чи проводилася нормалізація ризиків між різними категоріями персоналу.
4. У підрозділі 3.1 «Концептуальна модель системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін» недостатньо детально розкрито механізм практичної операціоналізації критеріїв адаптивності персоналу, які формують третій блок моделі (табл. 3.1, стор. 139-140). Зокрема, не до кінця очевидно, яким чином якісні характеристики трансформуються у вимірювані управлінські рішення в межах моделі.
5. Науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, який представлено у п. 3.2 дисертаційної роботи (стор. 144-158) виглядає надто комплексним і включає багато інструментів, що може ускладнити його практичне впровадження в організаціях різного масштабу. Крім того, інструментальні засоби формування компетенцій персоналу, на нашу думку, можуть дублювати функції розвитку персоналу, що ускладнює диференціацію процесів.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради,

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування спеціалізована вчена рада присуджує Бочевар Ірині Василівні ступінь доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Оксана ПРОДІУС