

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**доктора економічних наук, професора,**  
**професора кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва**  
**Національного університету «Києво-Могилянська академія»**  
**Храпкіної Валентини Валентинівни**  
**на дисертаційну роботу Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам**  
**«Інноваційний розвиток підприємства в умовах інклюзивної економіки»,**  
**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 обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами**

Сучасна економіка переживає глибокі структурні трансформації, зумовлені глобалізацією, прискоренням технологічного прогресу, цифровізацією та переходом до економіки знань. Ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств стає здатність до постійного оновлення, гнучкої адаптації та впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Інноваційний розвиток перестає бути вибором окремих компаній та перетворюється на необхідну передумову виживання бізнесу на ринку. Водночас сучасні підприємства стикаються з підвищеними вимогами до соціальної ефективності, прозорості управління та орієнтації на стейкхолдерів. Інновації дедалі частіше розглядаються не лише як технологічні досягнення, а як комплексна система змін, що охоплює організаційні структури, управлінські процеси, кадрову політику та корпоративну культуру. Це потребує формування нової управлінської парадигми, у якій розвиток людського капіталу, партнерські взаємини із суспільством і гнучке реагування на виклики стають центральними елементами інноваційного процесу. Відповідно, еволюція сучасного суспільства стає можливою тільки завдяки інноваціям та інклюзивності.

Актуальність дослідження посилюється потребою у створенні теоретико-методологічних засад, які дозволять інтегрувати інноваційні процеси в управління підприємствами різних галузей. Це передбачає переосмислення ролі менеджменту як рушійної сили організаційних змін, що формує сприятливе середовище для розвитку творчості, ініціативності та корпоративного навчання.

Відповідно, вивчення інноваційного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки має важливе наукове і практичне значення, оскільки сприяє розробці ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити економічне зростання, конкурентоспроможність і соціальну стабільність у період глобальних і національних трансформацій.

Дисертаційна робота Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам виконана у відповідності до планів та тематики науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2021-2024 рр. Зокрема, її результати враховано у таких НДР:

– НДР № 155-71 «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (№ДР 0118U006802, 2018-2022 рр.), де автором оцінено рівень використання економічного потенціалу системи менеджменту якості при оцінюванні інвестиційно-інноваційного проекту, охарактеризовано інноваційний розвиток як глобальне явище, ідентифіковано його чинники та наслідки для підприємств;

– НДР № 233-71 «Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» (№ДР 0123U101755, 2023-2026 рр.), де автором досліджено феномен інклюзивної економіки, визначено її понятійний апарат, базові процеси та явища; розроблено рекомендації для використання та оцінювання інклюзивної зайнятості як інструменту активізації інноваційного розвитку підприємства, обґрунтовано механізм формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку, надано рекомендації щодо їх секторального застосування.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що тема виконаного дослідження є актуальною.

## **2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна**

Дисертаційна робота Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам є самостійним комплексним авторським дослідженням, що вирішує важливе наукове завдання – розроблення концептуально-методичних засад управління підприємством в умовах інклюзивної економіки, які поєднують компетентнісний підхід із науково-методичним та інструментальним забезпеченням розвитку інклюзивного потенціалу підприємства.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Анотація, що подана двома мовами, чітко та стисло викладає сутність роботи, робочу гіпотезу та ключові теоретико-прикладні положення розділів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, гіпотезу та методи дослідження. Відображено зв'язок роботи з тематикою науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка».

У першому розділі розкрито теоретичні основи інноваційного розвитку підприємств для інклюзивної економіки. Інноваційний розвиток представлено як глобальне соціально-економічне явище, що зумовлює трансформацію управлінських моделей, систем виробництва й корпоративних стратегій. Проаналізовано його ключові чинники, рушійні сили та наслідки для підприємств у сучасних умовах.

Досліджено феномен інклюзивної економіки, уточнено її понятійний апарат, систематизовано базові процеси та визначено головні протиріччя, які виникають під час інтеграції принципів інклюзії в бізнес-практику. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток – це мікс технологічного оновлення та соціально орієнтованого механізму створення цінності, який забезпечує синергію між економічною ефективністю та суспільною відповідальністю.

Інклюзивна економіка трактується як модель розвитку, що гарантує рівний доступ до ресурсів, знань і можливостей для всіх соціальних груп. У цьому контексті інновації виконують роль каталізатора інклюзивних змін від соціальних ініціатив до цифрових платформ участі. Поєднання інклюзивності та інноваційності розглядається як джерело нової якості підприємницької діяльності, зорієнтованої на сталість, довіру та довгострокову конкурентоспроможність. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження інклюзивних інновацій, що поєднують соціальну політику з цифровою трансформацією, та виокремлено орієнтири для України у період економічного відновлення. Зроблено висновок, що інклюзивність є економічним активом, а національне інституційне середовище вже має потенціал для формування інклюзивної моделі через орієнтацію на Цілі сталого розвитку, соціальне партнерство та громадські ініціативи.

Визначено управлінський потенціал інклюзивної економіки, яка змінює підходи до стратегічного управління підприємствами. Інклюзія розглядається як ключовий чинник інноваційного лідерства, що потребує балансу між технологічною динамікою та соціальною чутливістю. На цій основі сформульовано гіпотезу дослідження, сутність якої полягає у тому, що для подолання протиріч між вимогами інноваційного розвитку та викликами інклюзивної економіки підприємство має впровадити компетентнісне управління інноваційним розвитком із чіткою орієнтацією на інклюзію, що сприятиме його адаптивності, стійкості й сталому зростанню.

**Другий розділ** присвячено дослідженню взаємозв'язку між рівнем інноваційності та інклюзивності розвитку підприємств і трансформацією їхніх управлінських систем. Проведено аналіз динаміки розвитку інклюзивних інновацій та структурних змін, що формують нові підходи до менеджменту. Особливу увагу приділено інклюзивній зайнятості як фактору підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Оцінено вплив цифровізації, змін на ринку праці та соціальних викликів на ефективність управлінських практик. На мікрорівні розроблено п'ятиетапну логіку оцінювання змін у менеджменті – від типів інновацій до напрямів адаптації систем управління. Такий підхід дозволив перейти до інтервенційного аналізу, спрямованого на керування еволюцією організацій. На макрорівні виявлено залежність інноваційної активності підприємств від інституційного середовища. Обґрунтовано, що країни з прогнозованою державною політикою демонструють проактивність, тоді як українські підприємства часто діють реактивно через регуляторні та фінансові бар'єри. Побудовано трирівневу аналітичну модель впливу інклюзивності на інноваційність, що охоплює політичний, корпоративний і культурний виміри. Підтверджено, що підприємства з розвиненою культурою інклюзії мають вищий рівень адаптивності, командної взаємодії та готовності до змін.

Виявлено, що в Україні інклюзивна інноваційність перебуває на етапі становлення. Застосування авторської методики оцінювання восьми напрямів інклюзивності показало прямий кореляційний зв'язок із інноваційною активністю. Кейс-аналіз підтвердив, що інтеграція інклюзивних практик сприяє гнучкості, креативності та підвищенню ефективності персоналу.

Окремо розглянуто розвиток інклюзивних інновацій для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і жінок у STEM. Підкреслено переваги моделі «інновацій разом із», у межах якої представники вразливих груп стають співавторами інноваційних рішень. Зроблено висновок, що інклюзивність виступає стратегічним ресурсом інноваційного розвитку, який потребує розбудови інституційної інфраструктури та нового управлінського мислення.

У третьому розділі представлено авторське бачення моделі компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємств (КУІРП) на інклюзивній основі. Обґрунтовано системний підхід до побудови КУІРП, який поєднує стратегічні, організаційні та соціальні компоненти.

Компетентнісне управління визначено як процес і водночас механізм: як процес – воно спрямоване на безперервне вдосконалення компетенцій персоналу відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства; як механізм – формує інституційну основу реалізації інноваційного потенціалу працівників. Розроблено концепцію інклюзивного базису КУІРП, що інтегрує принципи рівності, участі, різноманіття та залученості у стратегічне управління персоналом. Запропоновано чотирикомпонентну модель інклюзивного базису – ціннісну, нормативну, компетентнісну та інструментальну, яка забезпечує цілісну інтеграцію інклюзивності в систему управління. На її основі сформовано стратегічну візію КУІРП – створення адаптивного робочого середовища, у якому людина виступає носієм інноваційного потенціалу та агентом змін.

Розроблено інструментарій КУІРП: 1) карту інклюзивних компетенцій, що поєднує професійні, поведінкові та ціннісні характеристики працівників; 2) систему оцінювання залученості персоналу, яка враховує мотивацію, задоволеність і рівень участі представників різних соціальних груп; 3) методикку формування компетентностей на основі діагностики потреб, визначення освітніх траєкторій і оцінки результатів. Запропоновано інструменти розвитку персоналу – e-learning платформи, менторські програми, інноваційні майстерні, що формують ключові soft skills: співпрацю, емпатію, креативність, цифрову гнучкість і критичне мислення. Розроблено систему показників оцінювання ефективності інклюзивної зайнятості та рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом у відповідності до вимог інклюзивної економіки.

Отримані результати апробовано на п'яти підприємствах, що підтвердило ефективність і можливість масштабування запропонованої моделі.

У висновках узагальнено ключові результати, сформульовано теоретичні висновки та рекомендації.

Наукова новизна дисертації полягає у формуванні концепції інноваційного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки, що інтегрує компетентнісний підхід, інклюзивні принципи та інструменти стратегічного управління персоналом. Зокрема:

– удосконалено теоретико-методичні підходи до оцінювання інклюзивної зайнятості та її впливу на інноваційний розвиток підприємств, структурно-логічну модель управління інноваціями з урахуванням інклюзивного базису компетентностей, а також інструментарій оцінювання залученості персоналу та

формування soft-DEI компетенцій. Обґрунтовано механізм формування інклюзивно-інноваційних компетентностей, що поєднує особистісний, організаційний і секторальний рівні, забезпечуючи адаптивність і соціальну стійкість підприємства.

– подальшого розвитку набули наукові уявлення про інноваційний розвиток як інтегративний процес технологічних, організаційних і соціальних змін, науковий базис інноватики доповнений інклюзивним підходом і систематизацією структурних змін інклюзивних інновацій у глобальному контексті.

Таким чином, дисертація Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам є науковою працею, що поєднує теоретичну системність, прикладну орієнтованість і інноваційність науково-методичних підходів дослідника. Основні положення, висновки та пропозиції мають високий рівень обґрунтованості, апробації та практичного значення для менеджменту організацій.

### **3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, сформульовані в дисертації Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, мають високий ступінь обґрунтованості та достовірності, що зумовлено використанням системи методів та методичних підходів до вирішення поставлених автором завдань, які відповідають меті роботи: теоретико-методологічні – системний і контекстний підходи, логіко-функціональне моделювання, логічна структуризація, формалізація структурно-логічних моделей; аналітичні – контент-аналіз, порівняльний, системний, хронологічний, класифікаційний, індексний, багатокритеріальний, SWOT- і Heatmap-аналіз; інтерпретаційно-оціночні – дескриптивний і інтерпретаційний аналіз, побудова інтерпретаційних матриць, порівняльне типологізування; емпіричні – кейс-метод, індикаторне опитування, експертні оцінки, аналіз емпіричних даних; прикладні – компетентнісне моделювання, фреймворк- та секторальний аналіз для оцінювання інклюзивно-інноваційних компетентностей підприємств.

Результати теоретичних узагальнень знаходять підтвердження у значному масиві джерельної бази, що налічує 283 позиції та охоплює фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також дані офіційної статистики й матеріали відкритих аналітичних ресурсів.

Обґрунтованість висновків дисертації підтверджується логікою викладення матеріалу: кожен із розділів завершується висновками, які демонструють логічний зв'язок аналізу, моделювання і практичних рекомендацій. Чітка структура сприяє прозорості висновків і підтверджує їх узгодженість із метою дослідження.

Особливої уваги заслуговує апробація отриманих результатів дослідження, оскільки наукові висновки та пропозиції були перевірені шляхом публікацій і участі здобувача у наукових конференціях, а самі результати впроваджено в освітній процес і наукову діяльність Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами.

Відтак, всі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації є логічними, достатньо обґрунтованими, достовірними та апробованими у практиці.

#### **4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях**

Дисертаційна робота Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам вирізняється високим ступенем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повнотою відображення її основних положень в опублікованих працях. Кожен з ключових елементів дослідження висвітлено у наукових публікаціях, що підтверджує самостійність і наукову зрілість дисертанта.

Здобувач опублікував 12 наукових праць: 1 одноосібний розділ у колективній монографії; 1 стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus; 3 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 7 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 6,19 д.а., з яких 4,79 д.а. належать особисто автору. Матеріали дисертації викладені у публікаціях достатньо повно й узгоджено з текстом роботи. Це забезпечує прозорість здобутих результатів і підтверджує їх авторство. Склад та кількість опублікованих матеріалів повністю охоплюють всі основні теоретичні та прикладні результати дисертації, що дозволяє визначити їх апробацію як достатню.

Таким чином, основні наукові положення дисертаційної роботи Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам отримали належне висвітлення в опублікованих працях, апробовані на наукових конференціях і повною мірою відповідають вимогам до оформлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

#### **5. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційне дослідження Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам присвячене актуальній темі, що має значну наукову та практичну цінність. У роботі чітко сформульовано об'єкт, предмет, мету, завдання й наукову гіпотезу дослідження, а отримані результати системно викладено у вигляді теоретичних положень і рекомендацій щодо практичного впровадження у менеджмент підприємств.

Дисертація має чітку логіко-змістовну структуру, що відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Тема дисертації, її зміст, логіка викладу, рівень наукової новизни відповідають спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Обсяг, структура та оформлення дисертації відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України до кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Таким чином, структура, зміст і оформлення дисертації Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам повністю відповідають встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць та свідчать про достатньо високий рівень підготовки здобувача.

## **6. Важливість для науки та практики**

Для науки результати дослідження мають значну теоретичну цінність, оскільки формують новий науковий підхід до інноваційного розвитку підприємства в умовах інклюзивної економіки. Вперше системно поєднано концепти інноваційності, інклюзивності та компетентнісного управління в єдину теоретико-методичну рамку. Розроблено структурно-логічну модель управління інноваціями на основі інклюзивного базису компетентностей, що поглиблює наукове розуміння взаємозв'язку між соціальними та технологічними чинниками інноваційного розвитку. Доповнено науковий базис інноватики інклюзивним підходом, який дозволяє розглядати інновації як соціально спрямований механізм трансформації підприємств у відповідь на сучасні виклики цифровізації, сталості та людського капіталу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання підприємствами під час розроблення стратегій інноваційного розвитку, побудови систем компетентнісного управління та впровадження інклюзивних політик. Запропоновані методичні підходи до оцінювання інклюзивної зайнятості, система вимірювання залученості персоналу, карта інклюзивних компетенцій та механізм формування soft-DEI навичок можуть застосовуватись у кадровому менеджменті, корпоративному навчанні й оцінюванні ефективності управлінських рішень. Реалізація цих інструментів сприяє підвищенню адаптивності, інноваційного потенціалу та соціальної стійкості підприємств, що є особливо важливим у період післявоєнного відновлення економіки України.

## **7. Дискусійні положення та недоліки дисертації**

Даючи позитивну оцінку науковим здобуткам автора та їх практичній значущості, важливо вказати на певні зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткових пояснень та уточнень, зокрема:

По-перше, у п.1.2 (с. 46–62) подано узагальнений опис сутності інклюзивної економіки, її базових принципів і ключових процесів. Послідовно узагальнюються ключові концепти інклюзивної економіки, виділяються основні процеси (інклюзивна зайнятість, цифрова доступність, соціальна участь) і демонструється взаємозв'язок між економічними, соціальними та технологічними чинниками. Завдяки цьому підрозділ 1.2 виконує важливу функцію теоретичної рамки для всієї роботи – він закладає логічний зв'язок між інклюзією та інноваційним розвитком. Водночас не вистачає чіткості розмежування між соціальною інклюзією, інклюзивним зростанням та інклюзивною економікою як системною моделлю. Було б доцільно зіставити підходи ОЕСР, Світового банку та українських дослідників, з виокремленням відмінностей між категоріями «інклюзія», «інклюзивне зростання» та «інклюзивна економіка». Це б посилювало аргументованість аналітики розділів 2 і розробок розділу 3.

По-друге, запропоновані автором методика оцінки інклюзивності, подана у розділі 2 (п. 2.2, с. 101–124), демонструє комплексний підхід, що охоплює вісім

вимірів (рекрутинг, корпоративна культура, навчання DEI, голос працівників, простір, політики, технологічне середовище та рівність можливостей). Попри інноваційність і багатовимірність підходу, методика має певну методологічну слабкість – відсутність чіткої шкали вимірювання або вагових коефіцієнтів для кожного з показників. Тому результати оцінювання можуть мати суб'єктивний характер, оскільки всі параметри сприймаються як рівнозначні, хоча їхній вплив на рівень інклюзивності може суттєво відрізнятись.

По-третє, емпіричним дослідженням розділу 2 бракує компактного підсумкового «дашборда» показників: пп. 2.1–2.3 містять аналіз впливу, оцінку інклюзивної зайнятості і динаміку інклюзивних інновацій, але підсумкова таблиця-узагальнення для швидкої валідації відсутня. У п.2.1 – це с. 84; п.2.2 – с. 101; п. 2.3 – с. 124. Було б доцільно у кінці п. 2.3 додати в кінці зведену таблицю за логікою «Індикатор → джерело/метод → значення/тренд → управлінський висновок».

По-четверте, у висновках до розділу 2 (с. 146) зазначено, що аналіз впливу інноваційності та інклюзивності розвитку підприємств на їхні системи управління здійснено через п'ятиетапну логіку, яка охоплює визначення рівня інноваційності, ідентифікацію змін у системі управління, аналіз взаємозв'язку між інноваційною активністю та результативністю, оцінку ризиків і розробку напрямів адаптації. Попри послідовну логіку викладу, висновок не вистачає кількісного підтвердження ефективності запропонованої моделі чи прикладів застосування кожного етапу. Переважає описовий характер без конкретизації, які саме індикатори інноваційності або управлінських змін було використано для вимірювання впливу. Слід було б додати короткий приклад порівняння результатів для двох підприємств, що аналізувалися у п. 2.2 (ТОВ «РЕФ Холод» і ТОВ «Експедитор»), вказати ключові показники (індекс інноваційності, рівень цифровізації, коефіцієнт інклюзивної зайнятості, індекс залученості персоналу). Це б забезпечило аналітичну аргументацію висновку, зробивши його більш переконливим та практичним.

По-п'яте, у розділі 3 (таблиця 3.18) представлено цікаву класифікацію менторських програм за типами вразливих категорій працівників. Проте їй бракує опису критеріїв, за якими здійснено поділ. Не визначено, чи відмінності між типами базуються на цілях менторства, методах навчання, рівні залученості чи очікуваних результатах. Через це таблиця не виконує аналітичну функцію. Розробка виграла б за наявності пояснення логіки групування (за метою, форматом, рівнем підтримки) або розширенням таблиці стовпчиком «Ключова мета/результат програми». Це б зробило типологію більш практичною.

Водночас, слід зауважити, що наведені зауваження та висвітлені недоліки не знижують наукової цінності дисертації та можуть стати основою наукової дискусії під час захисту.

## **8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Дисертація здобувача Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам на тему «Інноваційний розвиток підприємства в умовах інклюзивної економіки» представляє результат його власних досліджень. Дисертація містить посилання

на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей. Відповідність роботи принципам академічної доброчесності засвідчено звітом подібності.

### **Загальна оцінка**

Дисертаційна робота здобувача Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Вона є самостійно виконаною завершеною науковою працею, в якій запропоновано вирішення важливого наукового завдання, що має важливе наукове й прикладне значення.

З урахуванням актуальності теми та напрямів дослідження, внеску автора у вирішення важливого наукового завдання, достатньо високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, володіння здобувачем методологією наукової діяльності, можна стверджувати, що дисертація Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам на тему «Інноваційний розвиток підприємства в умовах інклюзивної економіки» 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 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, а її автор – Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

### **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
маркетингу та підприємництва  
Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»

Валентина ХРАПКІНА