

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,
професора кафедри економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності Одеського національного економічного університету

Семенової Валентини Григорівни

на дисертаційну роботу Бочевар Ірини Василівни
на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах
стратегічних змін»

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 - Менеджмент

галузі знань 07 - Управління та адміністрування

**Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами,
темами**

В умовах сучасного динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем глобальної конкуренції, цифровою трансформацією економіки, геополітичними ризиками та кризовими явищами, питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, які охоплюють як зовнішнє середовище (ринкові коливання, зміни попиту, міжнародну нестабільність), так і внутрішні процеси (реструктуризація, впровадження інновацій, трансформація бізнес-моделей).

За таких умов традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реагування на стратегічні зміни. Натомість зростає потреба у впровадженні адаптивних підходів до управління персоналом, які передбачають здатність організації оперативно реагувати на виклики, трансформувати кадрову політику та забезпечувати узгодженість людських ресурсів зі стратегічними цілями розвитку.

Особливої актуальності проблема адаптивного управління персоналом набуває в умовах цифровізації, що зумовлює зміну змісту праці, вимог до компетенцій працівників, а також потребу у впровадженні сучасних HR-

технологій та розвитку людського капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності підприємства.

Тема і зміст дисертації відповідають проблематиці науково-дослідних робіт кафедри економіки Національного університету «Одеська політехніка» за 2022-2025 рр.: 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 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; 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.

Наведене свідчить про високу актуальність теми дослідження та наявність її зв'язку з науковими темами.

Наукові результати дисертації використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці навчально-методичних матеріалів з різноманітних дисциплін за спеціальністю 073- «Менеджмент»: «Самоменеджмент», «Теорія організацій», «Тренінг з прийняття управлінських рішень», «Економіка туристичної галузі та сфери гостинності», «Міжнародний корпоративний комплаєнс і етика бізнесу». Це підтверджується актом впровадження №1603/67-06 від 01.10.2025 р.

Таким чином, дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни є актуальним і практично орієнтованим дослідженням, результати якого мають значний потенціал.

Оцінка обґрунтованості наукових положень, висновків і

рекомендацій та їх достовірності

Автор дисертації Бочевар Ірина Василівна обґрунтував вибір методологічного підходу до дослідження адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, що визначило структуру дисертації, логіку викладення матеріалу та використання комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження.

Об'єкт і предмет дослідження визначено чітко та коректно, вони повністю узгоджуються з метою та завданнями дослідження. Сформульовані завдання охоплюють як теоретико-методичні, так і прикладні аспекти адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін, що свідчить про системність і комплексність підходу здобувача до наукової проблеми.

Зміст дисертації засвідчує, що всі поставлені завдання були реалізовані. Висновки логічно витікають із проведеного аналізу та узагальнення матеріалу.

У першому розділі дисертації *«Теоретичні засади адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін»* систематизовано наукові підходи до визначення категорії «персонал організації», досліджено сутність дотичних понять, запропоновано класифікацію персоналу за адаптивним підходом, виокремлено риси та компетенції, що визначають адаптивність працівників. Сформовано авторське визначення категорії «персонал організації» як інтегрованого об'єкта адаптивного управління. Розроблено концепт системи управління персоналом, заснований на інтеграції менеджменту знань, ідей, змін, компетенцій, продуктивності, якості, соціального та ризик-менеджменту, визначено його ключові завдання. Систематизовано інструменти оцінки, розвитку та моніторингу змін. Узагальнено сучасні підходи до трактування стратегічних змін, класифіковано види та сформульовано авторське визначення.

У другому розділі дисертації *«Тренд-аналітика сучасних ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу як стратегічних умов адаптивного управління персоналом організації»* проведено дослідження структурних змін у підприємницькому середовищі України за період 2019–2025 рр., проаналізовано вплив війни на ключові галузі економіки, систематизовано основні ризики та можливості розвитку у кожному секторі. Досліджено ринок праці України, як емпіричну базу підтвердження масштабів і глибини кадрового ризику. Запропоновано та апробовано на прикладі малого виробничого підприємства ТОВ «Поліпласт» інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних

змін, яка поєднує три методологічних підходи: SWOT-аналіз кадрового потенціалу; аналіз компетентнісних розривів; картування ризиків. В якості бази аналізу компетентнісних розривів запропоновано картку адаптивності працівника. Проведено аналіз ефективних зарубіжних практик управління персоналом у період стратегічних змін в контексті можливості їх адаптації до українських умов. Встановлено, що жодна із зарубіжних моделей не є універсальною, а ефективність їх впровадження залежить від національного контексту, рівня розвитку інституцій і соціальної структури зайнятості.

У третьому розділі дисертації *«Організаційне забезпечення адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін»* 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. В межах моделі розроблено: циклічний механізм системного адаптивного управління персоналом; концепт моніторингу стратегічних змін; систему критеріїв адаптивності персоналу як операціоналізований інструментарій управління. Запропоновано науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом, який функціонує як операційне ядро концептуальної моделі та реалізується через етапи: діагностику потреб, проектування програм, реалізацію заходів, оцінку результативності та інтеграцію зворотного зв'язку у єдиний циклічний процес. Систематизовано сучасний інструментарій формування та розвитку адаптивності персоналу. Розроблено науково-методичний підхід до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом, який поєднує інструментальні та організаційні компоненти управління у цілісний механізм. Ключовими елементами підходу є організаційні карти процесів формування та розвитку адаптивності, функціональна модель їх реалізації, чітко визначені ролі, регламенти, комунікаційні потоки та ресурсне забезпечення. Запропоновано спеціальну систему показників оцінювання адаптивності персоналу.

Таким чином, наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, є обґрунтованими, базуються на широкому емпіричному і нормативному матеріалі, а також містять інноваційні підходи адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни є результатом ґрунтовного наукового дослідження, спрямованого на осмислення та вдосконалення адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін. Достовірність отриманих результатів підтверджується відповідністю сучасним науковим підходам, широкою емпіричною базою, системним аналізом наукових та статистичних джерел, а також апробацією основних положень дослідження на конференціях і науково-комунікативних заходах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Достовірність результатів і практична значущість результатів дослідження

Достовірність результатів дисертаційного дослідження Бочевар Ірини Василівни підтверджується їх теоретичною обґрунтованістю, системністю аналізу, широкою джерельною базою, використанням вітчизняного й міжнародного досвіду, а також практичним впровадженням запропонованих підходів у діяльність підприємств з питань адаптивного управління персоналом. Висновки та рекомендації дисертації знайшли відображення у наукових публікаціях автора та були апробовані під час участі в наукових конференціях, що свідчить про їхню наукову виваженість і практичну цінність (список публікацій здобувача - додаток А).

Значущість результатів дослідження також підтверджується довідками про впровадження результатів у практику діяльності підприємств (додаток Ж). Конкретні пропозиції автора можуть бути успішно застосовані для моніторингу стратегічних змін, формування та розвитку адаптивності персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни має практичну значущість для забезпечення адаптивності персоналу організацій до умов стратегічних змін.

Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» викладено у 17 наукових працях, 6 з яких опубліковано у фахових виданнях України, що

входять до Переліку наукових фахових видань України. Крім того, результати дослідження були представлені у 11 тезах доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Опубліковані праці відображають ключові наукові положення дисертації, зокрема новизну концептуальної моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, науково-методичні підходи до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом, що поєднує інструментальні та організаційні компоненти управління у цілісний механізм.

Зміст і спрямованість публікацій повністю відповідають тематиці дисертації, її меті та завданням. Це свідчить про належну апробацію наукових результатів і підтверджує їх практичну значущість.

Кількість, обсяг і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам, встановленим пунктом 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), що свідчить про дотримання здобувачем установлених академічних стандартів.

Таким чином, можна зробити висновок, що результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію, а сформульовані наукові положення знайшли повне відображення в опублікованих працях здобувача.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи результати дисертаційного дослідження Бочевар Ірини Василівни, підкреслюючи його актуальність, наукову новизну та практичну значущість, доцільно окреслити низку зауважень і пропозицій, які мають дискусійний характер та спрямовані на подальший розвиток наукової проблематики.

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 не повністю розкрито, чому обрано саме 5-бальну систему оцінювання та як вона співвідноситься з класичними підходами risk matrix (наприклад, ISO 31010). 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.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і жодним чином не применшують наукову значущість дисертаційного дослідження. Вони можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових пошуків автора в межах обраної тематики.

Відповідність академічній доброчесності

Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» немає. Адже робота представляє результат його власних досліджень, а дослідження інших авторів відзначені посиланням на відповідне джерело.

Загальний висновок та оцінка дисертації

Дисертаційне дослідження Бочевар Ірини Василівни «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» є самостійною завершеною науковою працею, що вирізняється високим рівнем

теоретичного опрацювання, комплексним методологічним підходом і практичною орієнтованістю.

У роботі проаналізовано широкий спектр теоретичних джерел, розкрито підходи до визначення персоналу організації, класифікація видів, дотичні поняття, системно охарактеризовано елементи, задачі, інструменти процесу управління персоналом організації, ідентифіковано стратегічні зміни як рушійна сила адаптації системи управління персоналом в контексті життєвого циклу організації. Проведено тренд-аналіз сучасних ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу. В контексті системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін автором запропоновано: концептуальну модель, науково-методичний підхід щодо формування інструментального забезпечення; науково-методичний підхід до організаційного забезпечення, що має значний практичний потенціал.

З огляду на викладене, вважаю, що дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» повністю відповідає вимогам, передбаченим **Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44** (зі змінами) та **наказу МОН України від 12.01.2017 № 40** (зі змінами), а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

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

Валентина СЕМЕНОВА