

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту та маркетингу
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку
СТАНІСЛАВИК ОЛЕНИ В'ЯЧЕСЛАВІВНИ
на дисертаційну роботу Бочевар Ірини Василівни
на тему «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
за спеціальністю 073 – Менеджмент
галузі знань 07 – Управління та адміністрування**

1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами

Ідея адаптивності в управлінні персоналом набуває принципово нового змісту в умовах трансформації сучасного соціально-економічного середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням глобальної конкуренції. За таких обставин ефективність функціонування організацій дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів чи інновацій, а від здатності персоналу швидко реагувати на стратегічні виклики, опановувати нові компетенції та підтримувати безперервність організаційного розвитку.

Управління персоналом у традиційному розумінні вже не забезпечує необхідного рівня гнучкості, оскільки орієнтоване на стабільність і регламентованість процесів. Натомість сучасні стратегічні зміни, пов'язані з реструктуризацією, цифровою трансформацією, виходом на нові ринки та функціонуванням в умовах криз і воєнних викликів, вимагають впровадження адаптивних підходів, що передбачають системність, динамічність та орієнтацію на розвиток людського капіталу.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом, питання формування цілісного організаційно-управлінського механізму адаптивного управління в умовах стратегічних змін залишається недостатньо розробленим і потребує подальшого наукового осмислення. У зв'язку з цим обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною.

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.

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

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

Анотація дисертації містить достатньо опису, що дозволяє зрозуміти сутність роботи та науковий внесок автора, а також його вклад у публікації.

У вступі переконливо обґрунтовано актуальність дослідження, чітко сформульовано мету, визначено завдання. Визначені об'єкт, предмет і методи дослідження є релевантними поставленій меті. Розкрито наукову новизну та практичне значення результатів, відображено апробацію та структуру роботи, обсяг та склад опублікованих праць за темою дисертації.

Розділи дисертації за побудовою та викладенням основного матеріалу є повноцінним дослідженням, присвяченим розв'язанню певних задач, які у комплексі дозволяють досягти сформульованої мети та містять відповідні елементи наукової новизни.

У першому розділі дисертації досліджено теоретичні засади адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (стор. 33-80). Автором було удосконалено *теоретичний базис трактування адаптивного управління персоналом організації*, який доповнено: а) визначенням понять «персонал організації» як інтегрований об'єкт адаптивного управління, що розглядається як багатовимірна система, що поєднує професійну діяльність, цифрову грамотність, інноваційні навички, стресостійкість та ментальне здоров'я і *поняття «стратегічні зміни»* як системних процесів глибинної трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що конкретизовані відповідно до фази життєвого циклу організації (стор. 50-51, 79); б) *класифікацією персоналу організації*, яка,

на відміну від існуючих, враховує ключові професійні, психологічні, соціальні та комунікативні, стратегічні, поведінкові та мотиваційні, демографічні й фізіологічні критерії адаптивності персоналу до стратегічних змін (стор. 42-46).

Автором обґрунтовано та представлено *концепт системи управління персоналом організації*, який доповнено комплексною інтеграцією видів менеджменту (HR-менеджменту, менеджменту знань, менеджменту компетенцій, менеджменту продуктивності, менеджменту якості, менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту) для формування взаємопов'язаних підсистем управління персоналом: стратегічного управління, управління професійними компетенціями, психологічною стійкістю та мотивацією, продуктивністю і ефективністю, соціально-комунікативними аспектами та управління ризиками персоналу (стор. 56).

У дисертації запропоновано *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 (стор. 74 рис. 1.8).

У *другому розділі дисертації «Тренд-аналітика сучасних ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу як стратегічних умов адаптивного управління персоналом організації»* проведено: аналіз сучасного стану, ризиків та перспектив розвитку вітчизняного бізнесу; досліджено кадрові ризики організації в умовах стратегічних змін; аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом організації в умовах стратегічних змін (стор. 84-124).

Удосконалено та апробовано *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 напрямків розвитку персоналу, диференціювання управлінських заходів та циклічної адаптації організації до стратегічних змін (стор. 100-113)

У *третьому розділі дисертації «Організаційне забезпечення адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін»* запропоновано концептуальні засади системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, концептуальна модель яких базується відрізняється інтеграцією системного, адаптивного та процесного підходів для переходу від фрагментарного, реактивного управління персоналом до проактивного стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу з урахуванням життєвого циклу організації. Модель реалізується у циклічній послідовності: оцінка персоналу за критеріями адаптивності, формування або розвиток необхідних

характеристик, моніторинг стратегічних змін і корекція вимог відповідно до нових викликів (стор. 128-173).

Автором розроблено 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 (стор. 128-144).

Запропоновано 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 (стор. 144-173).

У висновках *дисертації* викладені основні наукові результати, які одержані здобувачем, наведені рекомендації з їх практичного використання.

Таким чином, поставлені у дисертації завдання повністю вирішені, а наукові положення, висновки та пропозиції дисертації чітко сформульовані, апробовані та характеризуються науковою новизною.

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

Наукові результати, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є аргументованими з необхідним рівнем обґрунтованості.

Використаний у роботі масив інформації зібрано особисто автором, та опрацьований список використаних джерел дозволив йому провести її ґрунтовний аналіз. Тому основні положення дисертації, які виносяться на захист, є обґрунтованими та відповідають сформульованій меті й завданням дослідження. Визначені об'єкт та предмет дослідження логічно відображені в структурі дисертації та її розділах.

Методи дослідження, обрані автором, забезпечують достовірність отриманих результатів та висновків, а доцільність їх застосування підтверджується сучасними науковими практиками. Методи і методики дослідження не містять протиріч.

Основу логіки дослідження утворюють такі методи дослідження як: діалектичний і порівняльний аналіз, систематизація та емпіричне

дослідження; статистичний, класифікаційно-аналітичний; експертні оцінки, деталізація та синтез; логіко-структурне моделювання; контент-аналіз; логічна структуризація.

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

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується їх публікацією у фахових виданнях (6), які включені до міжнародних наукометричних баз, оприлюдненням на профільних міжнародних науково-практичних конференціях (11). Загальний обсяг 17 публікацій автора складає 9,11 д.а., з яких 7,91 д.а. належать їй особисто.

Обсяг і якість публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація здобувача Бочевар Ірини Василівни написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело.

Тема, зміст та визначені елементи наукової новизни дисертації відповідають спеціальності 073 - Менеджмент галузі знань 07 - Управління та адміністрування. За обсягом, структурою та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України.

6. Важливість для науки та практики

Наукове значення дисертації полягає у вирішенні важливого наукового завдання – розроблення та наукового обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Практичне значення результатів, отриманих здобувачем Бочевар Іриною Василівною 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. Слід зазначити, що основні положення дисертації доведені до рівня методичного забезпечення та практичних рекомендацій, які сприяють підвищенню адаптивності персоналу організацій до умов стратегічних змін, а також є корисними для системи вищої освіти, що доводять відповідні довідки та акти впровадження.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Дисертаційна робота не позбавлена окремих дискусійних положень і недоліків, серед яких необхідно відзначити наступні:

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.

Але висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи здобувача Бочевар Ірини Василівни.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація здобувача Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» представляє результат її власних досліджень. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело. *Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації немає.*

Загальна оцінка

Дисертаційна робота здобувача Бочевар Ірини Василівни 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 напрямків дослідження, внеску автора у вирішення відповідного важливого наукового завдання, достатньо високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, а також глибокого володіння методологією наукової діяльності, можна визнати, що дисертація здобувача 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*, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, а її автор – Бочевар Ірина Василівна – *заслужує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент у галузі знань 07 – Управління та адміністрування.*

Офіційний опонент:

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

Олена СТАНІСЛАВИК