

ВИСНОВОК ПРО НАУКОВУ НОВИЗНУ, ТЕОРЕТИЧНЕ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Бочевар Ірини Василівни

на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах
стратегічних змін»

поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент,
галузь знань 07 – Управління та адміністрування

*(протокол засідання кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
№7а від 14.01.2026)*

1. Актуальність напрямку дослідження.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання, що полягає у розробленні теоретико-методичних підходів щодо адаптивного управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін та положень щодо формування його інструментарію.

Мета, сформульована в роботі, відповідає напрямку дослідження, отримані результати мають наукову новизну, практичне значення та сприяють досягненню мети.

2. Наукове та практичне значення роботи.

Наукове значення роботи доводить те, що дисертацію Бочевар Ірини Василівни виконано згідно планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за 2022-2025 рр., а наукові результати її дисертаційної роботи використані при виконанні держбюджетних та госпдоговірних тем, де здобувачка приймала участь як співвиконавець:

1) 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;

2) 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;

3) 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;

4) 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.

Практичне значення одержаних результатів 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. Запропонований інструментарій сприяє підвищенню адаптивності персоналу організацій до умов стратегічних змін.

Рекомендації щодо впровадження: інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін; науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом із акцентом на формування та розвиток персоналу, створення структурованої системи процедур, ресурсного та інформаційного середовища для планування індивідуального і групового розвитку, передачі знань і компетенцій та інтеграції результатів у стандарти роботи й KPI, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «АГТ ЛТД» (довідка № 1/01-25 від 01.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: концепту системи управління персоналом організації, що ґрунтується на комплексній інтеграції HR-менеджменту, менеджменту знань, компетенцій, продуктивності, якості (TQM), менеджменту змін, менеджменту ідей, соціального менеджменту та ризик-менеджменту; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ТІБІА ГРУПП» (довідка № 3/11 від 03.11.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: моделі системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, яка інтегрує ключові види менеджменту та передбачає критеріально орієнтовану класифікацію персоналу за параметрами адаптивності; інструментального забезпечення системного адаптивного управління персоналом із цілісною інтеграцією етапів діагностики, проєктування, реалізації, оцінки та інтеграції результатів у цикл управління, з використанням класичних HR-практик, цифрових платформ, VR/AR-тренажерів і систем управління знаннями, прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «ЧТД» (довідка № 3/12 від 03.12.2025 р.).

Рекомендації щодо впровадження: науково-методичного підходу до організаційного забезпечення системного адаптивного управління персоналом в

умовах стратегічних змін; інтегрованої моделі ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки та пріоритизації ризиків на рівні працівників та підприємства в цілому прийнято до впровадження в діяльність ТОВ «Поліпласт» (довідка № 25/1-09 від 25.12.2025 р.).

Матеріали дисертації використано у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін: «Самоменеджмент», «Теорія організацій», «Тренінг з прийняття управлінських рішень», «Економіка туристичної галузі та сфери гостинності» (спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійні програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» та «Менеджмент туризму та гостинності», перший освітньо-професійний рівень); «Міжнародний корпоративний комплаєнс і етика бізнесу» (спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу», другий освітньо-професійний рівень) (акт впровадження №1603/67-06 від 01.10.2025 р.).

3. 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.

Найбільш значні наукові результати, що виносяться на захист такі:

удосконалено:

- *концептуальні засади системного адаптивного управління персоналом організації в умовах стратегічних змін, концептуальна модель яких 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;*

- *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 охоплюють структуру, ресурси, бізнес-моделі та управлінські механізми; 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;*

- *концепт системи управління персоналом організації, який доповнено комплексною інтеграцією видів 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;*

– *інтегровану модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків в умовах стратегічних змін*, яка забезпечує системний підхід до їх 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 напрямів розвитку персоналу, диференціювати управлінських заходів та циклічної адаптації організації до стратегічних змін;

одержало подальший розвиток:

– *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;

– *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;

– *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.

4. Публікації результатів роботи, результати їх обговорення.

За результатами досліджень здобувачем представлено 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:

Статті у фахових виданнях України

1. 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>. (Kamegopія 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.).

2. 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.).

3. 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.).

4. Бочевар, І., & Сергієнко, В. Ю. (2025). Адаптивне кадрове управління як засіб підвищення результативності проєктів 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 проєктів державно-приватного партнерства у транспорті 1,18 д.а.).

5. 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.)

6. 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.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Ковтуненко, К. В., & Бочевар, І. В. (2023). Людський капітал в економічній системі сьогодення [Тези доповідей]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (с. 58–59), м. Одеса, Україна. https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано значення людського капіталу як ключового чинника функціонування та розвитку сучасної економічної системи в умовах трансформаційних змін – 0,15 д.а.)

8. Ковтуненко, К. В., & Бочевар, І. В. (2023). Впровадження інновацій в систему управління персоналом організацій в умовах післявоєнної відбудови України [Тези доповідей]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

«Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України» (с. 298–300), м. Київ, Україна. <https://lnk.ua/b4AqMRB4Q> (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено напрями впровадження інноваційних підходів в систему управління персоналом організацій з урахуванням викликів та потреб післявоєнної відбудови України.– 0,3 д.а.)

9. Захарченко, В. І., & Бочевар, І. В. (2023). Сучасні тенденції організаційного будівництва виробничо-комерційних структур [Тези доповідей]. XII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (с. 103–105), м. Одеса, Україна. https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначено вплив сучасних тенденцій організаційного будівництва виробничо-комерційних структур на підвищення ефективності управління діяльністю підприємств – 0,1 д.а.)

10. Захарченко, В. І., & Бочевар, І. В. (2023). Проблеми створення і розвитку високотехнологічних інтегрованих промислових структур [Тези доповідей]. V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (с. 211–213), м. Одеса, Україна. https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf?utm_source (0,2 д.а., особистий внесок здобувача: визначено проблеми розвитку високотехнологічних інтегрованих промислових структур – 0,1 д.а.)

11. Красностанова, Н. Е., Бочевар, І. В., & Сергієнко, В. Ю. (2024). Релокація транспортного підприємництва в умовах військового стану в Україні [Тези доповідей]. «Current Challenges of Science and Education»: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (с. 281–283), м. Берлін, Німеччина. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/CURRENT-CHALLENGES-OF-CIENCE-AND-EDUCATION-11-13.03.24.pdf> (0,15 д.а., особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості релокації транспортного підприємництва в умовах воєнного стану в Україні.– 0,05 д.а.)

12. Бочевар, І. В. (2024). Організація управління обслуговуючим персоналом в ОСББ в умовах воєнного стану [Тези доповідей]. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (с. 35–37), м. Одеса, Україна. <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s1.pdf> (0,4 д.а.)

13. Бочевар, І. В., & Сергієнко, В. Ю. (2024). Адаптивні стратегії управління кадрами для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в транспортному секторі [Тези доповідей]. Science and Society: Modern Trends in a Changing World: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (с. 198–202), м. Відень, Австрія. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SCIENCE-AND-SOCIETY-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-2-4.09.24.pdf> (0,35 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано адаптивні стратегії управління кадрами для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в транспортному секторі – 0,25 д.а.)

14. Бочевар, І. В. (2024). Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання [Тези

доповідей]. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 27–28 листопада 2024 р., м. Суми, Суми: Сумський державний університет, с. 244–247. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08c2aa58-aaed-4184-bac8-518812855abc/content> (0,2 д.а.)

15. Бочевар, І. В. (2025). *Системний підхід до адаптивного управління персоналом підприємства в умовах стратегічних змін* [Тези доповідей]. X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава: ПДАУ, 13 листопада 2025 р., с. 214–215. <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1nxee-2s163eP2pG6MEfUIYhgckL-SQnC> (0,15 д.а.)

16. Бочевар, І. В. (2025). *Менеджмент змін і адаптивне управління персоналом: стратегічна відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища* [Тези доповідей]. XIV Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», м. Одеса, 26 травня 2025 р., с. 143–145. <https://drive.google.com/drive/my-drive> (0,3 д.а.)

17. Бочевар, І. В. (2025). *Організаційні стратегії адаптивного управління персоналом в умовах стратегічних змін: синергія ризик-менеджменту та екологічних підходів* [Тези доповідей]. II Міжнародна науково-практична конференція Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні ЗНУ «Інженерні інновації та розбудова національної економіки», м. Запоріжжя, 19 травня 2025 р., с. 752–755. <https://lnk.ua/BNE92W1NG> (0,3 д.а.)

Результати обговорення. Відзначається, що у вищенаведеному списку опублікованих праць за темою дисертації зміст дисертації повністю розкрито: із представлених автором 6 статей наукові результати дисертації відображують всі 6.

Всі наукові результати, що викладені в дисертації, одержані автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використано лише ті положення, що складають індивідуальний внесок автора.

Загальний обсяг публікацій складає 9,11 д.а., 7,91 д.а. з яких належать особисто автору

Висновки щодо кількості статей:

1. **Фахові статті категорії Б** (такі, що відповідають вимогам п.8 абзац 1: статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, п.9 абзац 1: за наявності у них активного ідентифікатора DOI (Digital Object Identifier):

- статті 1, 2, 3, 4, 5, 6 зараховуються як 6 статей;

Відповідно 6 фахових статей категорії Б зараховуються як 6 фахових статей категорії Б.

Таким чином, загальна кількість публікацій, які висвітлюють наукові результати дисертації, складає 6 публікацій.

3. До мінімального переліку з 3-х наукових публікацій здобувача увійшли публікації № 3, 5, 6 (Категорія Б) зі списку праць здобувача.

Відтак, 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».

5. Відповідність вимогам, що пред'являються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Здобувачем Бочевар Іриною Василівною дотримано вимоги з академічної доброчесності та не допущено її порушень під час дослідження, що підтверджується протоколом перевірки, який опрацьовано фахівцями випускової кафедри менеджменту та членами групи забезпечення підготовки доктора філософії по ОНП за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Висновок: дисертаційна робота Бочевар Ірини Василівни на тему «Адаптивне управління персоналом організацій в умовах стратегічних змін» відповідає вимогам п. 6-7 Постанови КМУ №44 від 12.01.2022 року зі змінами «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії»; написана стилістично грамотною науковою українською мовою, що відповідає загальним нормам виконання наукових праць. Стиль її викладання забезпечує легкість і доступність сприйняття.

Дисертація рекомендується до захисту у разової спеціалізованої вченої ради за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Головуючий на засіданні:
професор кафедри
міжнародного менеджменту та інновацій
д.е.н., проф.



Олександр КОВАЛЕНКО

14.01.2026 року