

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора, професора кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Іляш Ольги Ігорівни

**на дисертаційну роботу Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф
«Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах
інклюзивного інноваційного розвитку», 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

Глибинні трансформаційні соціально-економічні процеси, що відбуваються в умовах становлення нової парадигми інноваційного розвитку, орієнтованої на принципи інклюзивності, сталості та цифрової відкритості. Сучасні тенденції свідчать про те, що людський капітал перетворюється на основний ресурс конкурентоспроможності підприємств, а ефективне управління ним стає ключовим чинником їх стратегічного розвитку. В умовах післявоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває необхідність переосмислення функцій та завдань системи управління персоналом з урахуванням нових реалій: автоматизації виробничих процесів, цифровізації управлінських рішень, розвитку дистанційних та гібридних форм зайнятості, посилення соціальної інтеграції різних груп працівників. Це зумовлює потребу у формуванні сучасної моделі управління персоналом, що базується на принципах інклюзивності, рівності можливостей, соціальної відповідальності та розвитку креативного потенціалу працівників.

Дослідження Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф відображає важливе наукове та практичне завдання – пошук інструментів адаптації системи управління персоналом до умов інклюзивного інноваційного розвитку, що передбачає поєднання технологічних, економічних та соціальних аспектів управління.

Тема і зміст дисертації відповідають проблематиці науково-дослідних робіт кафедри міжнародного менеджменту та інновацій Національного університету «Одеська політехніка» при виконанні:

1) держбюджетної теми «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (номер державної реєстрації 0118U006802, 2018-2022 рр.), де автором надано структурно-змістовну характеристику інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів, запропоновано модель трансформації системи управління персоналом як основи кардинального реінжинірингу бізнес-процесів, обґрунтовано її мотиваційне ядро та напрями розвитку в умовах інклюзивного інноваційного середовища;

2) держбюджетної теми «Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0123U101756, 2023-2026 рр.), в межах якої дисертантом було проведено діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності, обґрунтовано основні напрямки їх змін; розроблено інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища; сформовано науково-методичні рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства у відповідності до трансформаційних змін системи управління персоналом на мотиваційних засадах інтелектуального лідерства та інклюзії;

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

Структура дисертаційної роботи є логічною та послідовною, відображає системний підхід до вирішення поставлених завдань. Робота складається з анотації, вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел (192 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 231 сторінку, з них основного тексту – 171 сторінка.

Анотація представляє узагальнений виклад основних результатів дослідження двома мовами, демонструючи міжнародну орієнтованість роботи та відповідність вимогам МОН України.

У вступі чітко сформульовано проблему дослідження, обґрунтовано її актуальність в контексті сучасних економічних реалій України. Мета та завдання дослідження сформульовані коректно та відповідають темі роботи. Методологічний апарат дослідження відповідає за структурою та логікою поставленим завданням.

Перший розділ «Теоретико-методологічні засади трансформації системи управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» (с. 28–70) відображає досить глибоке опрацювання теоретичного базису дослідження. Здобувачем визначено сутність системи управління персоналом підприємства як такої та її зміни в умовах інноваційного розвитку, зокрема під впливом останнього визначено, що управління підприємством набуває ролі стратегічного партнера підприємства, що забезпечує йому інтелектуальну гнучкість, здатність до адаптації та організаційну стійкість у змінному зовнішньому середовищі. Розділ характеризується ґрунтовним аналізом наукових джерел та виваженням теоретичним обґрунтуванням.

Особливо варто відзначити детальний аналіз світового та українського досвіду теоретичних підходів до інклюзивності в управлінні персоналом: проведено порівняльний понятійний аналіз інклюзії та інклюзивності, порівняння моделей інклюзивного розвитку, що дало змогу визначити виміри, в яких є потреба у трансформації інклюзивності, а саме необхідність адаптації до нових реалій, зростання значущості гнучких форм зайнятості, формування нової культури толерантності та переосмислення стратегій HR.

Важливим здобутком також є те, що автором визначено основні трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємства, зокрема такі: зміна організаційної культури, перехід до гнучких структур управління, впровадження цифрових HR-систем, розвиток нових бізнес-моделей тощо. Це підтвердило, що інноваційно-сталий вектор розвитку стає каталізатором широкомасштабної організаційної трансформації підприємства, включаючи й управління персоналом.

Другий розділ «Аналіз сучасного стану системи управління персоналом підприємств у контексті інклюзивно-інноваційного підходу» (с. 75–119) містить емпіричне дослідження та методичні розробки автора. Розділ базується на дослідженні світових та національних аспектів трансформації структурних та якісних характеристик персоналу підприємств та їх оцінці, а також представлено аналіз діяльності трьох підприємств.

Вагомим науковим результатом є розроблена автором методика проведення аналізу інклюзивності в системі управління персоналом підприємства, яка полягає у комплексному оцінюванні трьох ключових груп чинників: соціальних, організаційних та інтелектуальних. Її апробація на трьох підприємствах засвідчує практичну значущість та можливість ефективного впровадження у діяльність підприємств даної методики.

Проведена у розділі діагностика рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивність його соціальної відповідальності містить детальний опис структури та показників оцінювання, в результаті якого проведений кластерний аналіз підтвердив існування трьох типів підприємств: інноваційно-орієнтованих, традиційних і інклюзивно-свідомих.

Третій розділ «Науково-методичний підхід та перспективні напрями трансформації системи управління персоналом у контексті інклюзивного інноваційного розвитку» (с. 124–141) містить концептуальні та прикладні розробки автора. У розділі представлено концептуальну модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, яка поєднує людиноцентричність, інноваційність та гнучкість, орієнтуючи систему управління персоналом на сталий розвиток підприємства.

Значущою науковою розробкою є обґрунтування мотиваційного ядра моделі трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, що включає сім елементів: сенсотворення, участь в інноваціях, психологічна безпека, кар'єрна справедливість, інтелектуальне лідерство, цифрова та соціальна підтримка та приналежність до спільноти.

Важливим є також розробка автором рекомендацій щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії, що забезпечує стратегічний підхід до перетворень у сфері управління персоналом, поєднуючи соціальну відповідальність, інноваційність і мотиваційний розвиток як цілісний механізм розвитку підприємства. Розділ

характеризується високим рівнем практичної орієнтованості та містить конкретні рекомендації для впровадження розроблених підходів.

Висновки містять узагальнення основних результатів дослідження, демонструючи досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Наукові результати логічно пов'язані з поставленими завданнями та підтверджують практичну значущість проведеного дослідження.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень

Наукові результати, представлені в дисертації, є аргументованими та мають необхідний рівень обґрунтованості. Теоретичною базою дослідження слугують фундаментальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі менеджменту, управління персоналом, інноваційного та інклюзивного розвитку.

Емпірична база дослідження включає аналіз діяльності трьох вітчизняних підприємств, статистичні дані щодо структурних та якісних характеристик персоналу підприємства в Україні та світі. Методи дослідження (систематизації та емпіричного дослідження, діалектичного і порівняльного аналізу, індексно-діагностичні, анкетно-опитувальні, експертні, економіко-математичного моделювання та інтегральної оцінки тощо) відповідають поставленим завданням та забезпечують достовірність отриманих результатів.

4. Повнота викладу наукових положень в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у 11 наукових працях, серед яких: 1 одноосібний розділ у колективній монографії; 1 стаття у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus, 2 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 7 – тези доповідей на наукових конференціях. Публікації повністю розкривають зміст дисертації та відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота за структурою, обсягом (231 сторінка, з них основного тексту 171 сторінка) та оформленням відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р. Тематика дослідження та отримані результати відповідають паспорту спеціальності 073 – Менеджмент.

6. Важливість для науки та практики

Наукове значення дисертації виявляється у:

- розвитку теоретичних засад управління персоналом через введення нових понять та принципів;
- удосконаленні методичного інструментарію оцінки рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності;
- розробці концептуальних моделей трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом.

Практична значущість підтверджується впровадженням результатів у діяльність двох українських підприємств: ТОВ «Концерн «Ксімекс» (довідка

№1/5 від 09.01.2025), ТОВ «Експедитор» (довідка №3 від 17.01.2025), а також використанням у навчальному процесі та науковій роботі Національного університету «Одеська політехніка» (акти впровадження №17/81-06 від 06.01.2025 та 14/71-06 від 06.01.2025 відповідно), що підтверджено відповідними довідками та актами.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Високо оцінюючи наукові здобутки дисертанта, вважаю за доцільне звернути увагу на деякі дискусійні моменти та зауваження, які можуть стати предметом наукової дискусії та подальших досліджень:

1. У п. 1.1 представлено основні напрями змін у системі управління персоналом (рис. 1.1, с. 31), проте доцільно уточнити логічну послідовність переходів між елементами, зокрема за яким принципом здійснено вибір категорій «контроль», «ієрархія», «стандартні процедури», «ресурсний підхід» та їх трансформацію у відповідні напрями.

2. Сформульоване автором визначення поняття інклюзивної соціальної відповідальності (с. 70) потребує деякого уточнення в частині теоретико-методологічних засад, на яких ґрунтується висновок про її стратегічну рольову функцію. Зокрема варто конкретизувати, які саме механізми або інструменти автор вважає ключовими для формування «нової якості організації».

3. Представлена система показників для оцінювання соціальних чинників (табл. 2.3, с. 97), організаційних (табл. 2.4, с. 98) та інтелектуальних (табл. 2.5, с. 99), містить по три ключові показники, проте варто доповнити їх додатковими показниками з урахуванням динамічних змін у трудовому середовищі, зокрема зростанні ролі емоційного добробуту, цифровізації комунікації та нових форм зайнятості.

4. Запропоноване у п. 3.1 мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління (рис. 3.2 с. 135) поєднує соціальні та інтелектуально-культурні складові. В той же час, потребує додаткового пояснення включення до елементів таких складових, як сенсотворення та кар'єрна справедливість.

5. У п. 3.2 представлено комбінування інструментарію для системної збалансованої діагностики ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища (рис. 3.4, с. 145). Для підвищення практичної застосовності інструментарію доцільно було б більш чітко відобразити взаємозв'язки між окремими складовими, а саме індексно-аналітичною моделлю, балансом інтересів стейкхолдерів та соціально-економічною діагностикою.

Висловлені міркування носять дискусійний характер і не применшують загальної високої оцінки дисертаційної роботи та її наукової і практичної значущості. Вони спрямовані на стимулювання наукової дискусії та подальший розвиток наукових ідей, представлених у дисертації.

8. Відсутність порушення академічної доброчесності

Дисертація Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» є результатом власних наукових досліджень автора.

Текст дисертації свідчить про коректне використання наукових джерел, дотримання правил цитування та посилань. Ідеї та розробки інших авторів належним чином ідентифіковані через відповідні посилання на першоджерела.

У роботі простежується авторський підхід до вирішення поставлених завдань, що підтверджується оригінальністю запропонованих моделей, методик та підходів. Зокрема авторськими є: модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства, етапи трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом, інструментарій для системної збалансованої діагностики ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища.

Методологія дослідження базується на загальноприйнятих наукових принципах, а емпіричні дані отримані автором особисто в результаті проведення аналізу діяльності українських підприємств. Всі теоретичні положення та практичні рекомендації є результатом власного наукового пошуку дисертанта.

Аналіз тексту дисертації та публікацій автора не виявив ознак плагіату, фабрикації або фальсифікації даних. Результати дослідження пройшли належну апробацію на наукових конференціях та опубліковані у фахових виданнях, що підтверджує їх достовірність та оригінальність.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності в дисертаційній роботі Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Робота виконана на високому науковому рівні з дотриманням етичних норм наукової діяльності.

Загальна оцінка

Дисертаційна робота Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке містить вирішення актуального наукового завдання щодо розроблення та обґрунтування теоретичних положень, науково-методичних підходів і рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку на засадах формування його мотиваційних засад та оцінного інструментарію за інклюзивно-інноваційним підходом.

Актуальність обраної теми не викликає сумнівів та підтверджується зростаючою потребою у переосмисленні системи управління персоналом в умовах інклюзивно-інноваційного розвитку. Сучасні виклики, які пов'язані з трансформацією ринку праці, цифровізацією, зміною соціальних очікувань працівників та посиленням ролі людського капіталу, вимагають переходу від традиційних підходів до управління до моделі, заснованої на цінностях інклюзивності, партнерства та інноваційності. Автором обґрунтовано, що саме інклюзивно-інноваційна система управління персоналом є основою формування стійких підприємств, здатних до адаптації, розвитку та

збереження людського потенціалу в умовах постійних соціально-економічних змін.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вирішення проблеми трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку, який інтегрує теоретичні концепції, методичний інструментарій та практичні механізми реалізації. Особливої уваги заслуговують розроблені: мотиваційне ядро інклюзивно-інноваційної системи управління, процес створення мотиваційного ядра інклюзивно-інноваційної системи управління персоналом, управлінські механізми для впровадження трансформацій системи управління персоналом на засадах інтелектуального лідерства та інклюзії, алгоритм впровадження інклюзивної соціальної відповідальності в HR-трансформаціях.

Теоретична значущість роботи визначається розвитком понятійного апарату через визначення сутності системи управління персоналом підприємства та її змін в умовах інноваційного розвитку, доповнення загальних принципів управління персоналом підприємства двома групами специфічних принципів, виявлення нових рис та вимог інклюзивності в управлінні персоналом в умовах форс-мажору. Здобувачем розроблено авторську модель інклюзивного розвитку підприємства в умовах прискорення інноваційного розвитку, що визначає взаємозв'язок між його пріоритетними напрямками, інклюзивним управлінням підприємством в контексті вимог та інклюзивного розвитку підприємства в контексті механізму та наслідків.

Практична цінність дослідження підтверджується успішною апробацією розроблених підходів та методик на трьох вітчизняних підприємствах (ТОВ «КОНЦЕРН «КСІМЕКС»» і ТОВ «Експедитор», ТОВ «Технолог»), що засвідчено довідками про впровадження та доводить універсальність запропонованих рішень та їх ефективність у різних організаційних контекстах. Використання результатів дослідження в навчальному процесі та науковій роботі Національного університету «Одеська політехніка» підтверджує їх освітню та наукову цінність.

Використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, поєднання теоретичного аналізу з емпіричними дослідженнями, застосування сучасних аналітичних інструментів забезпечують достовірність та обґрунтованість отриманих результатів. Емпірична база включає поглиблений аналіз діяльності трьох підприємств, тому є достатньою для формулювання науково обґрунтованих висновків.

Структура дисертації є логічною та послідовною, відображає системний підхід до розкриття теми дослідження. Робота характеризується чіткістю викладу, аргументованістю положень, ґрунтовністю теоретичного аналізу та практичною спрямованістю рекомендацій. Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам, ілюстративний матеріал є інформативним та сприяє кращому розумінню результатів дослідження.

Результати дослідження достатньо повно викладені у 11 наукових працях, включаючи статті у фахових виданнях України та виданнях,

включених до міжнародних наукометричних баз. Апробація результатів на наукових конференціях свідчить про їх визнання науковою спільнотою.

Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, про що свідчить коректне використання наукових джерел, належне оформлення посилань та відсутність ознак плагіату.

Висловлені в процесі рецензування зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної високої оцінки роботи. Вони можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях та не впливають на досягнення поставленої мети дисертаційного дослідження.

На підставі викладеного вважаю, що дисертаційна робота *«Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку»* відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), є завершеним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати, які у сукупності вирішують конкретне наукове завдання, що має істотне значення для галузі знань 07 – Управління та адміністрування, а її автор – Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної кібернетики
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Ольга ІЛЯШ

Підпис завіряю:

Вчений секретар