

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора,
завідувача кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Харківського національного економічного університету імені Семена
Кузнеця Лепейко Тетяни Іванівни
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» а 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

Актуальність теми дисертаційної роботи Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф обумовлена глибинними змінами у соціально-економічному середовищі, що відбуваються під впливом інноваційних процесів, розвитку цифровізації та діджиталізації, зростання ролі людського капіталу, який є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. В умовах переходу до моделі інклюзивного інноваційного розвитку, яка поєднує в собі з одного боку технологічні, економічні та соціальні аспекти, а з іншого – принципи рівності можливостей, соціальної відповідальності та сталості, виникає потреба у формуванні нових підходів до побудови системи управління персоналом.

Значну увагу у дисертації автором приділено саме структурним та якісним змінам вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств, зокрема у виявленні першочергово затребуваних професій та комплексному аналізі динаміки розвитку попиту на фахівців окремих професій, що є особливо актуальним для України в сучасних умовах та контексті післявоєнного відновлення економіки. Виклики, з якими стикаються вітчизняні підприємства, зокрема автоматизація бізнес-процесів, гібридні форми зайнятості та посилення соціальної інтеграції, відображають невідповідність традиційних моделей управління персоналом в динаміці інноваційних змін. Це потребує впровадження адаптивних, більш гнучких та людиноцентричних підходів, які орієнтовані на розвиток потенціалу кожного працівника та створення умов для інклюзивності у процесах інноваційної діяльності.

Дисертаційна робота продовжує та поглиблює наукові напрацювання, які проводяться в межах науково-дослідних проєктів Національного університету «Одеська політехніка». Зокрема одержані результати дослідження враховано в таких темах:

- у межах теми НДР №155-71 «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (держреєстрація №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;
- у темі НДР №232-71 «Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення» (держреєстрація №0123U101756, 2023–2026 рр.), де автором 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.

Особистий внесок здобувача у розробку організаційно-економічного механізму управління персоналом у контексті інклюзивного інноваційного розвитку, проведена оцінка світових та національних аспектів трансформації структурних та якісних характеристик персоналу підприємства дозволяє стверджувати, що дисертація має вагоме наукове і практичне значення.

Таким чином тема дослідження є своєчасною, відповідає актуальним потребам науки і практики управління в умовах інклюзивного інноваційного розвитку, має чіткий зв'язок з науковими темами та програмами, що реалізуються у провідному закладі вищої освіти.

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

Дисертаційна робота Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф є самостійним комплексним дослідженням, що вирішує важливе наукове завдання – 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. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (с. 2–231).

Анотація (с. 2–6) чітко та стисло викладає сутність роботи, робочу гіпотезу та ключові теоретико-прикладні положення кожного розділу,

фокусуючись на проблематиці трансформації системи управління персоналом підприємств, визначенні інноваційних викликів та трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємства, зокрема ролі інклюзивної соціальної відповідальності у трансформації HR-систем, формуванні організаційно-економічного механізму розвитку підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку.

У вступі (с. 20–27) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, відзначено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення. Відображено зв'язок роботи з тематиками науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка», а саме таких: НДР № 155-71 (ДР № 0118U006802, 2018–2022 рр.) та № 232-71 (ДР № 0123U101756, 2023–2026 рр.), що підтверджує її інтеграцію в загальну наукову програму закладу вищої освіти.

У першому розділі (с. 28–70) представлено теоретико-ретроспективні засади трансформації системи управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного розвитку. У підрозділі 1.1 (с. 28–44) автором визначено сутність, завдання та принципи системи управління персоналом підприємства. Особливу увагу приділено основним та новітнім завданням системи управління персоналом підприємства, які виникають внаслідок інноваційного розвитку. У підрозділі 1.2 (с. 44–58) досліджено світовий та вітчизняний досвід визначення теоретичних підходів до інклюзивності в управлінні персоналом. У підрозділі 1.3 (с. 58–70) проаналізовано інноваційні виклики та трансформаційні процеси управління персоналом підприємства, у тому числі роль інклюзивної соціальної відповідальності.

Другий розділ (с. 75–119) присвячено аналізу сучасного стану системи управління персоналом підприємства у контексті інклюзивно-інноваційного підходу. У підрозділі 2.1 (с. 75–95) проведена оцінка структурних та якісних характеристик персоналу підприємства, відзначено світові та національні аспекти їх трансформації. У підрозділі 2.2 (с. 96–107) проведено аналіз соціальних, організаційних та інтелектуальних чинників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства. На основі розробленої методики аналізу автором проведено оцінювання показників на реальних вітчизняних підприємствах: ТОВ «Експедитор», ТОВ «Концерн «Ксімекс» та ТОВ «Технолог», відображена інтерпретація отриманих результатів. У підрозділі 2.3 (с. 107–119) здійснено діагностику рівня інноваційності процесів управління персоналом на підприємствах та інклюзивності його соціальної відповідальності.

У третьому розділі (с. 124–181) автором запропоновано науково-методичний підхід та перспективні напрями трансформації системи управління персоналом у контексті інклюзивного інноваційного розвитку. У підрозділі 3.1 (с. 124–141) представлено модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом та її мотиваційне ядро. Основою моделі є поєднання соціальної справедливості, рівних можливостей та впровадження інновацій у всі елементи HR-системи. У підрозділі 3.2 (с. 141–159) автором розроблено

інструментарій оцінки ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. У підрозділі 3.3 (с. 159–181) наведено рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності підприємства за трансформаційні зміни системи управління персоналом на мотиваційних засадах та інклюзії.

У **висновках** (с. 188–192) дисертант узагальнив ключові результати, що відображають послідовне досягнення поставленої мети. Сформульовано теоретичні висновки, прикладні рекомендації та напрями подальших досліджень. Висновки відзначаються логічністю, узгодженістю з гіпотезою та практичною придатністю.

Наукова новизна дисертації полягає в:

- удосконаленні структурно-змістовної характеристики і типологізації трансформаційних процесів в управлінні персоналом підприємства;
- представлених науково-методичних підходах до оцінювання структурних та якісних характеристик персоналу підприємства;
- подальшому розвитку інструментарію оцінювання ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища;
- запропонованих концептуально-методичних підходах до трансформації системи управління персоналом підприємства.

Таким чином, дисертаційне дослідження Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф є ґрунтовною науковою працею, що поєднує теоретичну системність, прикладну орієнтованість і інноваційність підходів. Основні положення, висновки та пропозиції мають високий рівень обґрунтованості, апробації та практичного значення для управління підприємствами в умовах трансформації системи управління персоналом підприємств.

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

Наукові положення, сформульовані в дисертації Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, мають високий ступінь обґрунтованості та достовірності, що зумовлено використанням системного міждисциплінарного підходу до розв’язання проблеми трансформації системи управління персоналом підприємств. У процесі дослідження застосовано комплекс сучасних наукових методів, які логічно відповідають меті й завданням роботи: систематизації та емпіричного дослідження, діалектичного і порівняльного аналізу; класифікаційно-аналітичного, статистичного, порівняльного аналізу; індексно-діагностичні, анкетно-опитувальні, експертні; контент-аналізу, кібінетно-польових досліджень, кластерного аналізу; економіко-математичного моделювання та інтегральної оцінки, структурного і функціонального аналізу, системного підходу та логіко-семантичного моделювання, логіко-структурного моделювання, логічної структуризації.

Результати теоретичних узагальнень підтверджуються значною кількістю джерел (список літератури – 192 найменування), які охоплюють фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців, актуальні аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ЄС, OECD, SHRM, McKinsey, Deloitte, а також дані офіційної статистики.

Обґрунтованість висновків дисертації підтверджується внутрішньою логікою викладення матеріалу: кожен із трьох розділів завершується самостійними висновками (с. 71, 120, 182), що демонструють логічний зв'язок між аналізом, моделюванням і практичними рекомендаціями. Крім того, логічна побудована та чітка структура (розділи – підрозділи – висновки) забезпечує прозорість висновків і підтверджує їх узгодженість із метою дослідження.

Особливої уваги заслуговує апробація результатів дослідження. Практичну перевірку основних положень здійснено шляхом застосування методики аналізу інклюзивності в системі управління персоналом на трьох вітчизняних підприємствах: ТОВ «Експедитор», ТОВ «Концерн «КСІМЕКС», ТОВ «Технолог» (с. 219–227), яка базувалась на оцінці соціальних, організаційних та інтелектуальних чинників, з використанням відповідних індексів. Отримані результати показали досягнення запланованих управлінських ефектів та дозволили спрямувати зміни в управлінні персоналом на реальні потреби.

Наукові висновки і пропозиції пройшли всебічну апробацію через публікації та участь здобувача у міжнародних конференціях. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць.

Результати дослідження впроваджено в освітній процес і наукову роботу Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами (акти впровадження №17/81-06 від 06.01.2025 та 14/71-06 від 06.01.2025 відповідно).

Враховуючи вище відзначене, можна стверджувати, що всі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації є логічно послідовними, достатньо обґрунтованими, достовірними та апробованими на практиці.

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

Дисертаційна робота Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф вирізняється високим ступенем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повнотою відображення її основних положень в опублікованих працях. Кожен з ключових елементів дослідження – від теоретичних засад до прикладних результатів і практичних рекомендацій – висвітлено у наукових публікаціях, що підтверджує самостійність і наукову зрілість автора.

Дисертантом опубліковано 11 наукових праць, з 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.

Матеріали дисертації викладені у публікаціях повно, цілісно й узгоджено з текстом роботи, що забезпечує прозорість здобутих результатів і підтверджує їх авторство. Всі публікації супроводжуються належним науковим обґрунтуванням і містять посилання на джерела, що засвідчує академічну доброчесність.

Таким чином можна стверджувати, що основні наукові положення дисертаційної роботи Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф отримали належне висвітлення в опублікованих працях, апробовані на наукових конференціях і загалом повною мірою відповідають вимогам до оформлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Склад та кількість опублікованих матеріалів повністю охоплюють всі основні теоретичні та прикладні результати дисертації, що дозволяє вважати їх апробацію достатньою та завершеною.

Обсяг і якість публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційне дослідження Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф 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 прикладних рекомендацій щодо практичного впровадження у діяльність підприємств.

Автором забезпечено належний рівень академічної доброчесності: усі використані джерела коректно оформлено, власні наукові напрацювання чітко виділено, а запозичення ретельно задокументовано з дотриманням вимог щодо наукових посилань.

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

6. Важливість для науки та практики

Дисертація Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф має чітку логіко-змістовну структуру, що відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Робота побудована відповідно до класичних принципів наукової аргументації, поєднуючи теоретичний аналіз, емпіричне дослідження, моделювання та практичні рекомендації.

Загальний обсяг дисертації становить 231 сторінку друкованого тексту, що містить: анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки, список

використаних джерел (192 найменування), а також три додатки (А–В). У структурі відсутні зайві або другорядні елементи, що свідчить про високий рівень логічної компактності та змістовної насиченості.

Матеріал викладено грамотною, науково виваженою мовою, з дотриманням вимог академічного стилю. Формулювання понять, визначень, теоретичних узагальнень і прикладних рішень є чіткими, послідовними та методологічно обґрунтованими.

Усі графічні матеріали (схеми, таблиці, діаграми, рисунки), які супроводжують текст дисертації, мають належне оформлення та сприяють розумінню викладеного. Зображення подані з поясненнями, з дотриманням вимог до нумерації та з посиланнями в тексті. Таблиці є логічно структурованими, ілюструють ключові аналітичні висновки та підкріплюють теоретичні положення.

Список використаних джерел включає широкий спектр літератури: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні джерела, аналітичні звіти міжнародних організацій, публікації у фахових виданнях, що свідчить про високий рівень обізнаності здобувача з сучасним станом наукової думки у сфері управління персоналом.

Оформлення дисертації відповідає чинним вимогам МОН України. У тексті належним чином оформлено посилання на літературні джерела, використано відповідні умовні скорочення, а також витримано єдину стилістику.

Таким чином, структура, зміст і оформлення дисертації Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф повністю відповідають встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць та свідчать про високий рівень підготовки здобувача.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Незважаючи на безумовні наукові та прикладні переваги дисертаційної роботи Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, доцільним є зазначення окремих моментів, що мають дискусійний характер або можуть бути доопрацьовані в подальших дослідженнях.

По-перше, оцінка ефективності запропонованого організаційно-економічного механізму трансформації системи управління персоналом здійснена на основі даних вітчизняних підприємств, що дещо обмежує можливість ширшої верифікації отриманих результатів. У подальших дослідженнях доцільно було б розширити емпіричну базу шляхом апробації запропонованої методики на зарубіжних підприємствах.

По-друге, при проведенні оцінки структурних та якісних характеристик персоналу підприємств та визначенні їх трансформації у світовому та національному аспектах, варто було б використати додаткові цифрові аналітичні платформи та інші методи оцінювання, зокрема соціологічні опитування, аналіз публікацій наукових та професійних джерел.

По-третє, запропонована автором модель трансформації системи управління персоналом підприємства за інклюзивно-інноваційним підходом (рис. 3.1 стор. 131) відзначається логічністю побудови та структурною завершеністю, проте потребує більш чіткого розмежування між рівнями та елементами моделі, зокрема в частині взаємозв'язків між організаційно-функціональним блоком, інклюзивними HR-процесами та інноваційно-культурним середовищем.

По-четверте, розроблену здобувачем модель інклюзивного розвитку інноваційного середовища підприємства (рис. 3.3 стор. 139) варто було б розширити у блоці індикаторів ефективності шляхом включення показників довгострокового впливу на конкурентоспроможність підприємства та рівень соціальної згуртованості персоналу.

По-п'яте, у таблиці 3.6 (стор. 151) автором представлено ключові управлінські механізми для впровадження трансформацій системи управління персоналом на засадах інтелектуального лідерства та інклюзії. Доцільним було б більш чіткіше визначити методичні підходи до кількісної оцінки отриманих результатів, зокрема показників рівня задоволеності, залученості та інклюзивності персоналу.

Попри це варто підкреслити, що зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують загальної високої наукової цінності роботи і можуть слугувати орієнтирами для подальших досліджень автора.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація здобувача Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф на тему «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку» представляє результат його 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 Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф 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 Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф на тему «Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного

розвитку» 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 – Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
МОН України

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Підпис завіряю:

Вчений секретар

Оксана Писарчук