

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента,
проректора з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу
Островецького Віктора Михайловича
на дисертаційну роботу
Суслів Павла Володимировича
на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення
стратегічної стійкості підприємств»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням волатильності зовнішнього середовища, технологічними змінами та зростанням вимог до адаптивності підприємств. В цих умовах стратегічна стійкість підприємства перестає бути виключно функцією фінансової стабільності чи ринкової позиції – вона все більшою мірою визначається спроможністю підприємства формувати, розвивати та ефективно використовувати потенціал свого персоналу.

Для України зазначена проблематика набуває особливого значення в умовах збройної агресії, що триває з лютого 2022 року. Руйнування господарських зв'язків, скорочення трудових ресурсів унаслідок мобілізації та вимушеного переміщення населення, а також необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування перемістили управління розвитком персоналу на перший план антикризової та стратегічної діяльності. Підприємства, що інвестують у розвиток працівників, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів і зберігають потенціал для відновлення та зростання у післявоєнний період.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить про відсутність комплексного теоретико-методичного забезпечення процесу управління розвитком персоналу в контексті стратегічної стійкості підприємств. Більшість наявних досліджень зосереджені або на окремих інструментах HR-управління,

або на загальних концепціях організаційної стійкості, не формуючи цілісного механізму їх взаємодії. Недостатнє вивчення окресленої проблематики та практична потреба у відповідних управлінських інструментах визначають актуальність і своєчасність обраного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою «Управління компетенціями персоналу як основа стратегічної стійкості підприємства» (державний реєстраційний номер 0125U004058). У межах дослідження автором систематизовано інструменти управління компетенціями персоналу, визначено критерії оцінювання їх ефективності та виявлено чинники, що безпосередньо впливають на здатність підприємства забезпечувати стратегічну стійкість через цілеспрямований розвиток людського капіталу.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційна робота є оригінальним самостійним науковим дослідженням, у якому розроблено та концептуально обґрунтовано авторський підхід до формування дієвих механізмів управління розвитком персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. У роботі виразно простежується власний дослідницький підхід автора, що є підтвердженням самостійності виконаних порівнянь, аналогій та підсумкових положень. Виклад матеріалу дисертації відповідає вимогам наукового стилю, характеризується логічною структурованістю та широким застосуванням спеціалізованого понятійно-термінологічного інструментарію.

Оцінка наукової новизни дисертаційної роботи. Представлена дисертаційна робота «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» є ґрунтовним науковим дослідженням, метою якого є формування та впорядкування теоретико-концептуальної бази, методичного інструментарію й практичних механізмів оптимізації системи управління людськими ресурсами в контексті забезпечення сталого розвитку

підприємств. Ключовим завданням дисертаційної роботи є побудова інтегрованої системи наукових уявлень про закономірності та специфіку розвитку потенціалу працівників підприємств, формування збалансованої моделі професійних компетентностей персоналу, а також розроблення дієвого методичного забезпечення для впровадження smart-платформи як інструменту практичного управління розвитком персоналу. Суттєве місце в дисертаційній роботі належить вивченню прогресивних теоретичних моделей та інтерактивних цифрових технологій, що є основою для інтенсифікації розвитку потенціалу працівників та забезпечення стратегічної стійкості підприємства через імплементацію smart-платформи як інтегрованого цифрового інструментарію.

Проведене дослідження дозволило отримати комплекс наукових результатів, відрізняються за рівнем новизни та теоретичною значущістю, а саме:

удосконалено:

- цілісну універсальну модель інтеграції розвитку персоналу у стратегічну стійкість підприємства, яка, на відміну від існуючих, пояснює, особливості впливу розвитку персоналу на стійкість підприємства в довгостроковій перспективі та об'єднує чотири послідовні рівні: інвестиції в розвиток персоналу (навчання, перекваліфікація, коучинг, цифровізація HRпроцесів), економічну ефективність (рентабельність активів і чистий прибуток), інтегральні параметри стійкості (фінансова автономія, прибутковість, кадрова стабільність, організаційна гнучкість) і smart-контур управління;

- алгоритмічну модель інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу, яка складається з аудиту цифрової і кадрової готовності підприємства, вибору платформи відповідно до стратегічних пріоритетів, пілотування smart-платформи, інтеграції smart-платформи у HR-контур підприємства, аналітичного моніторингу і управління результативністю, а також масштабування і стратегічної консолідації. Кожен етап пов'язаний із

конкретним управлінським завданням, набором аналітичних дій і чітко визначеними показниками ефективності;

- дорожню карту формування мета-компетенцій працівників, яка охоплює чотири стадії розвитку навичок (оцінювально-аналітичну, проєктну, інституційно-культурну, моніторингу і контролю) та їх вбудовування у діяльність підприємства. Вона слугує основою для тривалого професійного зростання й узгоджується з завданнями стійкого функціонування підприємства;

- визначення поняття «розвиток персоналу», що усуває суперечності й фрагментарність існуючих трактувань. На відміну від поширених підходів, у яких розвиток персоналу ототожнюється переважно з навчанням або окремими HR-процедурами, авторське визначення репрезентує його як інтегровану, безперервну та керовану систему організаційних практик, спрямовану на нарощення людського капіталу, формування управлінських і мета-компетенцій, підвищення організаційної спроможності та зміцнення стратегічної стійкості підприємства;

- методологічні засади компаративного аналізу трактувань розвитку персоналу. Запропоновано системну рамку для порівняння підходів за чотирма критеріями: функціональна природа, стратегічна орієнтація, ступінь інтегрованості в організаційні процеси та рівень операційної вбудованості. Це дозволяє класифікувати існуючі підходи та обґрунтувати доцільність авторської інтерпретації;

- визначення стратегічної стійкості підприємства, яке розглядає її як здатність організації зберігати рівновагу, адаптуватися до змін і підтримувати результативність завдяки системному розвитку персоналу, узгодженню кадрових процесів з економічними цілями і підтримці внутрішньої організаційної стабільності. Представлене тлумачення поєднує кадрові, економічні та управлінські компоненти, що дозволяє розглядати стійкість не лише як фінансовий чи структурний стан, а як динамічну здатність, що формується через інвестиції у персонал і його професійне зростання.

отримало подальшого розвитку:

- методичний підхід до оцінювання взаємозв'язку між розвитком персоналу і стратегічною стійкістю підприємства, який базується на застосуванні кореляційного і регресійного аналізу для визначення сили й напрямку впливу кадрових інвестицій на рентабельність діяльності, фінансові результати, інтегральні показники стійкості, а також аналітичної компоненти цифрового управлінського контуру, що дало змогу ідентифікувати причинні зв'язки між розвитком персоналу, економічними результатами підприємства та його здатністю підтримувати стійкість у довгостроковій перспективі;

- науково-теоретичний підхід у контексті забезпечення стратегічної стійкості підприємства, який базується на систематизації та структурізації метакомпетенції (когнітивні, соціальні й емоційні) і визначено їх місце у моделі розвитку персоналу, що дало змогу відобразити їх як чинники адаптивності та внутрішньої узгодженості організації;

- теоретичне обґрунтування зв'язку між розвитком персоналу і стратегічною стійкістю підприємства, зокрема через уточнення економічних параметрів, через які цей вплив проявляється на практиці. Розширено підхід до трактування рентабельності та фінансової автономії як ключових критеріїв стійкості, що безпосередньо відображають здатність підприємства підтримувати результативність, самодостатність і стабільність у змінних умовах середовища.

Наукова обґрунтованість одержаних результатів дослідження. Сформовані теоретико-методичні положення, висновки та практичні рекомендації відзначаються достатнім рівнем наукової достовірності, про що свідчить логічна побудова дисертаційної роботи, коректність обраного методичного апарату, переконливість наведених обґрунтувань, виважене використання теоретичної літератури та емпіричної бази, а також всебічне опрацювання репрезентативного масиву інформації з досліджуваної проблематики. Реалізація визначеної мети дисертаційного дослідження забезпечила послідовне вирішення комплексу наукових завдань, результатом чого стало органічне поєднання теоретичних засад із розробленими науково-

методичними положеннями та прикладними механізмами їх практичної імплементації. Обґрунтоване визначення мети та завдань дисертаційної роботи забезпечило логічну послідовність наукового пошуку та сприяло отриманню об'єктивних і верифікованих результатів.

Прикладна цінність отриманих результатів підтверджується успішною верифікацією в процесі апробації та впровадженням у практичну діяльність. Зокрема, отримані в роботі результати впроваджено в управлінську практику ТОВ БК «ВІП-БУД АЛЬЯНС» (довідка про впровадження № 74 від 23.12.2025 р.), ТОВ «РЕМДОРБУДЗАХІД» (довідка про впровадження № 104 від 23.12.2025 р.)

Наукове значення отриманих результатів забезпечується їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні навчально-методичного забезпечення дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Управління мережами в сфері гостинності», «Організація готельного і ресторанного господарства».

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами детального ознайомлення з рукописом дисертаційної роботи та опублікованими науковими працями здобувача, а також на підставі розгляду наданого звіту про перевірку тексту відповідним електронним сервісом на наявність запозичень, фактів порушення академічної доброчесності виявлено не було. Самостійність виконання дисертаційного дослідження підтверджується оригінальністю авторського викладу матеріалу, особистим науковим внеском здобувача у розроблення досліджуваної проблематики, а також апробацією отриманих результатів через публікації у наукових виданнях та участь у наукових заходах.

Відповідно до офіційної довідки Західноукраїнського національного університету текст дисертаційної роботи було перевірено на оригінальність із використанням програмного забезпечення «StrikePlagiarism». За результатами перевірки зафіксовано високий рівень унікальності наукового тексту. Виявлені текстові співпадіння визнано прийнятними, оскільки вони стосуються усталеної

наукової термінології та коректно оформлених цитат із належними посиланнями на відповідні першоджерела.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Відзначаючи теоретичну та практичну цінність, а також наукову новизну положень і висновків дисертаційної роботи Суслєва Павла Володимировича, необхідно вказати на ряд критичних зауважень щодо окремих аспектів дослідження, які переважно мають характер пропозицій і рекомендацій, спрямованих на подальше вдосконалення наукової праці, а саме:

1. В першому розділі дисертаційної роботи представлено авторське трактування поняття «розвиток персоналу» як інтегрованої, керованої й безперервної системи організаційних практик, спрямованої на нарощення людського капіталу й організаційної спроможності через узгоджене поєднання навчання, менторингу й коучингу, кар'єрного та ротацийного руху, управління знаннями, формування кадрового резерву й розвитку управлінських і мета-компетенцій.». Однак запропоноване визначення орієнтоване переважно на інструментально-процесний вимір розвитку персоналу, натомість поза увагою залишається його стратегічна складова – зв'язок із цілями підприємства, його стійкістю та конкурентоспроможністю.

2. У параграфі 1.3., зазначено, що «...коучинг і наставництво є важливими інструментом розвитку персоналу, особливо для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках». Проте коучинг і наставництво є різними за природою, цільовою спрямованістю та механізмом впливу інструментами розвитку персоналу. Вони відрізняються за роллю фасилітатора, характером взаємодії, очікуваними результатами та сферою застосування в системі розвитку персоналу. Їх об'єднання в одне твердження без розмежування змісту надмірно спрощує, на нашу думку, представлений аналіз.

3. У параграфі 1.3. дисертації представлено формальну модель залежності стратегічної стійкості підприємства від ключових чинників у вигляді функції $S=f(OD, PD, C, L, R, FA)$, однак її статус залишається науково невизначеним, що є суттєвим недоліком. По-перше, здобувач не зазначає чітко, чи є ця модель

авторською розробкою, чи запозиченою з наукової літератури. По-друге, включення до однієї функції різнорідних за природою змінних – організаційних процесів (OD, PD), інструментів розвитку (C, L) та фінансових показників (R, FA) – без пояснення характеру їх взаємодії та способу вимірювання робить модель методично непослідовною. Здобувачу доцільно було б чітко визначити статус моделі, обґрунтувати склад змінних та забезпечити методичну однорідність представленої функціональної залежності.

4. У параграфі 2.2. (с. 86-87) для емпіричного аналізу управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості залучено підприємства з 18 різних секторів економіки. Проте така широка вибірка розширює об'єкт дослідження та знижує прикладну цінність отриманих результатів. Здобувачу доцільно було б чітко обґрунтувати критерії формування вибірки, або звузити об'єкт емпіричного аналізу до підприємств конкретної галузі, що підвищить наукову обґрунтованість та практичну значущість дослідження.

5. У параграфі 2.3. представлено кореляційні детермінанти стратегічної стійкості підприємств. При цьому набір змінних є методологічно незбалансованим: переважають фінансові показники (ROA, NP, EQ, BAL), тоді як нефінансові чинники стратегічної стійкості – інноваційна активність, організаційна спроможність, якість управління, рівень компетентності персоналу – залишились поза увагою автора, врахування представленого зауваження сприяє підвищенню обґрунтованості дисертаційного дослідження.

Однак зазначені зауваження та дискусійні моменти не зменшують загальної цінності дисертаційного дослідження. Тема роботи є своєчасною, наукова новизна достатньо обґрунтованою, а сформульовані висновки та практичні рекомендації – релевантними потребам сучасних підприємств в умовах трансформації економіки.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної

стійкості підприємств» є цілісним самостійним науковим дослідженням, відзначається послідовністю та внутрішньою узгодженістю структури, виконане на достатньому теоретичному та професійному рівні. Авторські положення наукової новизни є обґрунтованими, а сформульовані висновки – аргументованими та логічно випливають із результатів проведеного аналізу.

Рівень наукової новизни теоретичних і практичних результатів дослідження, достовірність та обґрунтованість отриманих висновків і рекомендацій, ступінь виконання поставлених наукових завдань, володіння здобувачем методологією наукової діяльності, а також апробація та висвітлення основних положень роботи дають підстави стверджувати, що дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також пунктам 6, 7, 8, 9 «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 12.01.2022 року № 44 (зі змінами). На підставі викладеного здобувач, Сулов Павло Володимирович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
доцент кафедри менеджменту
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного
університету



Віктор ОСТРОВЕРХОВ