

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри економічної кібернетики та інформатики
Західноукраїнського національного університету
Птащенко Олени Валеріївни
на дисертаційну роботу
Суслова Павла Володимировича
на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення
стратегічної стійкості підприємств»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування».**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Трансформаційні процеси, що відбуваються у світовій та національній економіці під впливом цифровізації, глобалізації, технологічних змін, посилення конкуренції та зростання кризових явищ, істотно змінюють умови функціонування сучасних підприємств. У таких умовах пріоритетного значення набуває забезпечення стратегічної стійкості підприємств як їхньої здатності підтримувати конкурентні позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявний потенціал та забезпечувати довгостроковий розвиток. Досягнення зазначених цілей дедалі більше залежить не від матеріальних ресурсів, а від якості людського капіталу, рівня професійної компетентності працівників та спроможності організації до безперервного розвитку знань і компетенцій.

У сучасній економіці знань персонал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс, що визначає інноваційну спроможність, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства. Саме працівники забезпечують генерування нових ідей, впровадження інновацій, ефективне використання цифрових технологій та реалізацію стратегічних змін. У зв'язку з цим

управління розвитком персоналу набуває статусу стратегічної функції менеджменту, спрямованої не лише на підвищення професійного рівня працівників, а й на формування організаційних компетенцій, необхідних для забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності представлена проблематика набуває в умовах зростання турбулентності економічного середовища, структурних змін на ринку праці, цифрової трансформації бізнес-процесів, дефіциту висококваліфікованих кадрів та загострення конкурентної боротьби за людський капітал. Для українських підприємств додатковими чинниками впливу виступають наслідки воєнних дій, міграційні процеси, демографічні виклики, необхідність відновлення економічного потенціалу та інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов саме рівень розвитку персоналу визначає здатність підприємств забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати організаційну гнучкість, ефективно реагувати на ризики та формувати підґрунтя для стратегічної стійкості.

При цьому аналіз наукових досліджень свідчить, що більшість існуючих підходів до управління розвитком персоналу зосереджені переважно на питаннях професійного навчання, мотивації та оцінювання персоналу, тоді як недостатньо розкритими залишаються механізми інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Потребують подальшого наукового обґрунтування теоретичні засади взаємозв'язку між розвитком людського капіталу та стратегічною стійкістю, методичні підходи до оцінювання впливу розвитку персоналу на стійкість підприємства, а також інструменти формування адаптивних систем управління персоналом в умовах високої невизначеності.

Таким чином, необхідність поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств зумовлює актуальність, наукову новизну та практичну значущість обраної теми 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 являє собою самостійно виконане наукове дослідження, у межах якого розроблено та теоретично обґрунтовано авторське бачення управління розвитком персоналу як стратегічного інструменту забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності та зростаючих викликів зовнішнього середовища. Отримані результати базуються на особистих наукових пошуках автора, проведеному аналізі, узагальненні сучасних теоретичних підходів і розробленні власних пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління персоналом.

У роботі чітко простежується індивідуальний науковий підхід до вирішення поставлених завдань, що підтверджується самостійністю сформульованих висновків, здійснених аналітичних оцінок та обґрунтованих рекомендацій. Дисертація характеризується логічною послідовністю викладення матеріалу, цілісністю структури та відповідністю вимогам наукового стилю. Для розкриття предмета дослідження використано сучасний понятійно-категоріальний апарат, що забезпечує належний рівень наукової аргументації та достовірності отриманих результатів.

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 HR-процесів), 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. Розроблені в дисертаційному дослідженні теоретичні положення, методичні підходи, наукові висновки та практичні рекомендації характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Це підтверджується системністю дослідження, послідовністю викладення наукового матеріалу, адекватністю використаного методичного інструментарію поставленим завданням, а також ґрунтовним аналізом сучасних наукових концепцій і значного масиву статистичних, аналітичних та емпіричних даних.

Досягнення мети дисертаційної роботи забезпечено через комплексне та послідовне вирішення визначених наукових завдань, що дало змогу сформувати цілісну систему наукових положень щодо управління розвитком персоналу в

контексті забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Важливою перевагою дослідження є гармонійне поєднання теоретичних узагальнень із практично орієнтованими розробками, що сприяє можливості їх ефективного застосування в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

Чітке формулювання мети, предмета та завдань дослідження визначило логіку наукового пошуку, забезпечило внутрішню узгодженість структурних елементів роботи та створило підґрунтя для отримання науково аргументованих, об'єктивних і таких, що піддаються перевірці, результатів. Сукупність отриманих положень, висновків і рекомендацій свідчить про належний рівень теоретичної та практичної цінності проведеного дослідження.

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 «ВП-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. На підставі аналізу рукопису дисертаційної роботи, наукових публікацій здобувача, а також результатів перевірки тексту із застосуванням спеціалізованих програмних засобів для виявлення текстових збігів, ознак порушення принципів академічної доброчесності не встановлено. Зміст дисертації свідчить про самостійний характер виконаного дослідження, наявність авторського підходу до розв'язання поставлених наукових завдань та особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних і прикладних аспектів досліджуваної проблематики.

Самостійність отриманих результатів підтверджується логікою викладення матеріалу, обґрунтованістю сформульованих наукових положень, висновків і рекомендацій, а також їх апробацією шляхом оприлюднення у фахових наукових виданнях та представлення на науково-практичних конференціях, семінарах і інших комунікативних заходах наукового спрямування.

Згідно з офіційною довідкою Західноукраїнського національного університету дисертаційну роботу перевірено на предмет текстових збігів за допомогою програмного комплексу «StrikePlagiarism». Результати перевірки засвідчили належний рівень оригінальності наукового тексту. Виявлені збіги не мають ознак неправомірних запозичень, оскільки переважно пов'язані з використанням загальноприйнятого наукового понятійного апарату, нормативно закріплених формулювань, а також належним чином оформлених цитувань із обов'язковим посиланням на використані джерела. Це дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота відповідає вимогам академічної доброчесності та принципам етичного здійснення наукових досліджень.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Відзначаючи теоретичну та практичну цінність, а також наукову новизну положень і висновків дисертаційної роботи Сулова 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. Моделі адаптації персоналу на українських підприємствах представлені чотирма напрямками. Проте моделі не містять інтегрального показника або чіткого критерію оцінювання їх загальної ефективності. Відсутність механізму моніторингу досягнення задекларованих результатів суттєво знижує практичну цінність запропонованих моделей та об'єктивну перевірку їх дієвості.

2. У параграфі 2.2. розкрито переваги цифрової трансформації управління персоналом. Разом із тим, дослідження має односторонній характер, оскільки поза увагою залишились недоліки та ризики, притаманні процесу

цифровізації управління персоналом. Врахування представленого зауваження підвищило б теоретичну цінність дослідження.

3. Аналіз рисунків, представлених у дисертаційній роботі, засвідчує, що більшість із них має спрощений характер і відображає лише базові структурні зв'язки між елементами досліджуваних явищ. В зв'язку з цим вважаємо доцільним ускладнити ілюстративний матеріал дисертації шляхом введення багаторівневих схем із відображенням причинно-наслідкових і зворотних зв'язків. Підвищення аналітичної глибини ілюстративного матеріалу суттєво посилює наукову обґрунтованість роботи та наочність авторських розробок.

4. Таблиця 2.1 (с.85-87) містить якісну оцінку впливу показників прибутковості та рентабельності виключно на фінансову стійкість галузі. Зауважимо, що аналіз проблематика представленого питання передбачає комплексний підхід до стратегічної стійкості підприємства. У зв'язку з цим виникає суперечність в тому, що автор обмежив аналіз лише фінансовим виміром стійкості, не відобразивши вплив зазначених показників на кадрову стабільність, адаптивність та потенціал розвитку підприємств досліджуваних секторів. Врахування представленого зауваження підвищило б обґрунтованість представленого дослідження.

5. У тексті зазначається, що різке падіння ІССП у секторі освіти у 2022–2024 рр. — з 0,9828 до 0,2945 — є наслідком відсутності внутрішніх резервів (с. 96). Автор робить висновок про необхідність «критичної переоцінки ролі бюджету у формуванні стратегічної поведінки публічного бізнесу». При цьому автор не зазначає які конкретні практичні рекомендації випливають із цього висновку, та яким чином вони відображені в прикладній частині дисертації.

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 Суслова 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 Суслова 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, Суслов Павло Володимирович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної кібернетики
та інформатики

Західноукраїнський національний
університет

Підпис *Олена Птащенко*

Завіряю:

НАЧАЛЬНИК
ЗАГАЛЬНОГО ВІДДІЛУ



Олена ПТАЩЕНКО