

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ ДФ 58.082.113
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

про присудження ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
на підставі прилюдного захисту дисертації
«Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної
стійкості підприємств»
за спеціальністю 073 - Менеджмент
22 червня 2026 року

Здобувач ступеня доктора філософії Суслов Павло Володимирович, 1985 року народження, громадянин України, освіта вища: 2006-му році здобув ступінь магістра з міжнародної економіки Тернопільського національного економічного університету. У 2022 році Суслов Павло Володимирович вступив на денну форму до аспірантури Західноукраїнського національного університету відповідно до наказу № 294 від 01.09.2022 року за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Здобувач успішно виконав акредитовану освітньо-наукову програму за спеціальністю 073 «Менеджмент» та отримав довідку про її виконання № 146 від 16 березня 2026 року.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора №280 від 29.04.2026 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 8 від 29.04.2026 року) у складі:

голови разової спеціалізованої вченої ради: Брича Василя Ярославовича, доктора економічних наук, професора, директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету.

рецензентів:

Островецька Вікторія Михайлівна, проректора з науково-педагогічної роботи, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

Птащенко Олена Валеріївна, доктора економічних наук, професора, професора кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету.

офіційних опонентів:

Сагайдак Михайла Петровича, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Гончар Ольги Іванівни, доктори економічних наук, професори, професори кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету.

на засіданні 22 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії Суслову Павлу Володимировичу в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент на підставі публічного захисту дисертації «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств».

Дисертацію виконано в Західноукраїнському національному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Тернопіль.

Науковий керівник - Охота Віталій Іванович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису з дотриманням вимог пункту 6 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 січня 2022 року № 44 (зі змінами).

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертації, отримані автором особисто. Для забезпечення достовірності та обґрунтованості результатів у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу, синтезу, логічного узагальнення, індукції, дедукції, логіко-історичний метод, порівняння, структурно-динамічний, статистичний, порівняльно-аналітичний, методи індексного аналізу, групувань і профайлінгу HR-практик, кореляційний аналіз, економетричного моделювання, графічні й табличні методи. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних даних Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, матеріалів міжнародних організацій, а також результатів власних розрахунків автора. Дисертаційну роботу виконано державною мовою.

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.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних, методичних та прикладних засад інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємств, а також у побудові прикладних інструментів, що забезпечують узгодженість кадрових, економічних і управлінських рішень в умовах турбулентності і цифрових трансформацій. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

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 структуризації мета-компетенції (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.

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 073 – Менеджмент.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що розроблені теоретичні положення, моделі й узагальнення доведено до рівня прикладних інструментів, придатних для використання у діяльності підприємств різних сфер. Запропонована модель інтеграції розвитку персоналу у систему стратегічної стійкості може застосовуватися під час формування кадрової політики, планування розвитку працівників, оцінювання результативності персоналу й узгодження кадрових рішень з економічними цілями підприємства. Алгоритмічна схема цифрової платформи може бути використана для побудови системи моніторингу розвитку працівників, оцінювання динаміки компетентностей, аналізу зв'язку між навчанням і фінансовими результатами, а також для підтримки управлінських рішень у ситуаціях змін. Дорожня карта розвитку мета-компетенцій може застосовуватися для покращення організаційної адаптивності, модернізації практик навчання і формування послідовних програм професійного зростання.

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.), що дало змогу підвищити рівень кадрового потенціалу підприємства, оптимізувати процеси професійного розвитку працівників; ТОВ «РЕМДОРБУДЗАХІД» (довідка про впровадження № 104 від 23.12.2025 р.), що забезпечило більш точну діагностику компетентнісних потреб підприємства, зростання ефективності інвестицій у людські ресурси; Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (довідка про

впровадження № 96/2 від 12.12.2025 р.) для максимізації потенціалу людських ресурсів органу місцевого самоврядування.

Дисертаційна робота за структурою, змістом, обсягом та кількістю наукових публікацій відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретичному, методичному та прикладному рівнях. Під час розгляду дисертаційної роботи порушень академічної доброчесності, зокрема ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації, не встановлено.

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації складає 200 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 188, 18 таблиці, 17 рисунків і список літератури з 142 найменувань.

Здобувач має 9 наукових публікацій за темою дисертації, зокрема, 6 статей у наукових періодичних виданнях України, 3 праць апробаційного характеру, що представлено у збірниках матеріалів доповідей на конференціях. Зокрема:

статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. **Суслов П. В.** Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.

2. **Суслов П. В., Охота В. І.** Роль крос-культурної комунікації в управлінні міжнародними командами в умовах цифровізованого суспільства». *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 204-210. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.26

3. **Суслов П. В.** Діагностика тенденцій розвитку персоналу та його прогнозування як інструмент управління стратегічною стійкістю підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.85%20>.

4. **Суслов П. В.** Вплив інвестицій у розвиток персоналу на стійкість бізнес-моделі підприємств у кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8. С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-290-56-65>.

5. **Суслов П. В.** HR-цифровізація і формування мета-компетенцій персоналу як чинники антикризової адаптації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.

6. **Суслов П. В.** Роль інвестицій у розвиток персоналу у забезпеченні фінансової самодостатності підприємств різних галузей економіки. *«Бізнес-навігатор»*. 2025. № 6 (83). С.214-219. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-36>.

які засвідчують апробацію матеріалів конференції:

7. Суслов П., Лісний А. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу* : збірник тез XIV Міжнародної

науково-практичної конференції. Тернопіль. 24-25 травня 2024 року. Тернопіль-Яблуниця: ЗУНУ, 2024. С. 116-117.

8. Суслов П. В. Новітні тренди розвитку персоналу в динамічному бізнес-середовищі. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали VII Міжнародної наукової конференції. 18 вересня 2025 р.. Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, 2025. С.28-32.

Суслов П. В. Стратегічна стійкість підприємства: роль персоналу в умовах невизначеності. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.). / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 424-429.

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Брич Василь Ярославович, доктор економічних наук, професор директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету. Зауважень немає.

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

Зауваження:

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. 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.

3. 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.

Птащенко Олена Валеріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету.

Зауваження:

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 посилило б наукову обґрунтованість роботи та наочність авторських розробок.

Сагайдак Михайло Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Зауваження:

1. У підрозділі 1.3 переконливо обґрунтовано роль і значення розвитку персоналу для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Водночас дискусійним залишається питання співвідношення впливу людського капіталу з іншими чинниками стійкості, зокрема технологічними, інституційними, ринковими та фінансовими. У зв'язку з цим доцільним було б більш детально розкрити взаємозв'язки між зазначеними складовими та визначити місце розвитку персоналу в загальній системі забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

2. У підрозділі 2.3 автором запропоновано інтегральний показник стратегічної стійкості підприємства (ISS), що поєднує фінансову автономію, прибутковість, кадрову стабільність та організаційну гнучкість, а також

розроблено модель взаємозв'язку між розвитком персоналу та рівнем стратегічної стійкості підприємства. Водночас у роботі не наведено порівняння запропонованого підходу з існуючими міжнародними методиками оцінювання організаційної стійкості та корпоративної резильєнтності. Це певною мірою обмежує можливості верифікації моделі та залишає простір для наукової дискусії щодо обґрунтованості структури інтегрального показника.

Гончар Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету.

Зауваження:

1. У підрозділі 1.2 автором здійснено комплексний аналіз еволюції наукових підходів до трактування стійкості підприємств. Разом із тим дискусійним залишається питання співвідношення категорій «стратегічна стійкість», «організаційна резильєнтність» та «адаптивна стійкість», які в сучасних дослідженнях нерідко використовуються як близькі, але не тотожні поняття.

2. У підрозділі 2.1 авторський Індекс стратегічної стійкості підприємств (ІССП) використовується для міжгалузевих порівнянь рівня стійкості підприємств. Разом із тим високі значення індексу для фінансового сектору та ІТ-сфери можуть частково пояснюватися специфікою їх бізнес-моделей, а не лише вищим рівнем стратегічної стійкості. У зв'язку з цим доцільним могло б бути додаткове врахування галузевих коригуючих коефіцієнтів.

Учасники дискусії відзначили актуальність теми дослідження, належний теоретико-методичний рівень дисертаційної роботи, практичну значущість отриманих результатів та їх апробацію. Висловлені зауваження й рекомендації мають переважно уточнювально-методичний характер, спрямовані на подальше поглиблення окремих положень дослідження та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» немає членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Суслову Павлу Володимировичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Василь БРИЧ