

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 58.082.113
Західноукраїнського національного університету
д.е.н., професору Бричу В.Я.*

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора, професора кафедри економічної
теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету
Гончар Ольги Іванівни
на дисертацію Суслова Павла Володимировича
«Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної
стійкості підприємств»
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження Суслова П.В. присвячено надзвичайно актуальній проблемі управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств, особливо в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та, загалом, в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Сучасні підприємства функціонують під впливом масштабних трансформаційних процесів, пов'язаних із цифровізацією економіки, прискоренням технологічних змін, загостренням конкуренції на глобальних ринках, демографічними викликами, дефіцитом кваліфікованих кадрів і наслідками воєнних дій в Україні. За таких умов традиційні фактори забезпечення конкурентоспроможності поступово втрачають свою визначальну роль, тоді як людський капітал і здатність підприємств до безперервного розвитку персоналу перетворюються на один із ключових ресурсів довгострокового функціонування та адаптації.

У цьому контексті дисертаційна робота Суслова Павла Володимировича, присвячена управлінню розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств, є своєчасною, має вагомое теоретичне і практичне значення і відповідає актуальним потребам розвитку теорії і практики менеджменту.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та розроблення практичного інструментарію управління розвитком персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств.

Для досягнення визначеної мети автору вдалося: уточнити концептуальні засади розвитку персоналу підприємств; розкрити генезис концепції стійкості підприємств в економічній науці; дослідити механізми забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу підприємств; оцінити рівень стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища; діагностувати тенденції системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах; встановити та емпірично підтвердити взаємозв'язок між розвитком персоналу і показниками стратегічної стійкості підприємств; розробити модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств; сформулювати концепцію smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств; розробити напрями забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій

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 для розвитку економічної науки. Тематика дослідження повністю відповідає пріоритетним напрямкам розвитку науки в Україні та завданням відновлення і розбудови національної економіки. 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 наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Зміст, структура дисертації, обсяг опрацьованої вітчизняної та зарубіжної літератури, використані наукові підходи та інструментарій наукового дослідження Суловим Павлом Володимировичем дозволяють стверджувати, що наукові положення, висновки і рекомендації, винесені на захист, мають достатній ступінь обґрунтування, що підтверджує

статус дисертаційної роботи як самостійно виконаного та повноцінного наукового дослідження.

Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять системний, процесний, компетентнісний і стратегічний підходи, які дали змогу комплексно дослідити розвиток персоналу як складову забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Автором використано методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення і систематизації, які застосовано при дослідженні теоретичних засад розвитку персоналу, еволюції наукових підходів до трактування стійкості підприємств та обґрунтуванні механізмів забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу (параграфи 1.1-1.3).

Порівняльний аналіз використано під час дослідження сучасних тенденцій розвитку персоналу та трансформацій у діяльності підприємств в умовах воєнних і цифрових викликів (параграфи 2.1–2.2). Методи статистичного аналізу застосовано для оцінювання динаміки показників розвитку підприємницького сектору, зайнятості населення, фінансової стійкості та кадрових трансформацій (параграфи 2.1,2.2).

Для визначення взаємозв'язку між розвитком персоналу та стратегічною стійкістю підприємств використано кореляційний і регресійний аналіз, що дозволило встановити силу й характер впливу інвестицій у розвиток персоналу на інтегральні показники стратегічної стійкості підприємств (параграф 2.3). Методи економіко-математичного моделювання застосовано при побудові Індексу стратегічної стійкості підприємств та формуванні багатофакторної регресійної моделі. Метод моделювання використано під час розроблення моделі інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств, алгоритмічної моделі впровадження smart-платформи управління розвитком персоналу і дорожньої карти формування мета-компетенцій працівників (розділ 3).

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Дисертація має логічну структуру і складається з елементів: вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Повний обсяг дисертації складає 200 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 188, 18 таблиць, 17 рисунків і список літератури з 142 найменувань. До основного тексту додано додатки, які охоплюють матеріали емпіричних розвідок та допоміжних розрахунків для підтвердження отриманих результатів.

Особливої уваги і позитивної оцінки заслуговують наукові результати, отримані автором у процесі дослідження, серед яких доцільно відзначити такі:

- удосконалення наукового підходу до трактування категорії «стратегічна стійкість підприємства», яку автор розглядає як інтегровану властивість соціоекономічної системи, що поєднує здатність до адаптації, відновлення і довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища;

- розроблення системи кількісних показників оцінювання впливу розвитку персоналу на ключові складові стратегічної стійкості підприємства, що дозволило здійснити комплексний аналіз взаємозв'язків між кадровими та економічними параметрами функціонування суб'єктів господарювання;

- формування авторського Індексу стратегічної стійкості підприємств, який забезпечує інтегральне оцінювання рівня стійкості на основі поєднання фінансових, кадрових та організаційних характеристик діяльності підприємств;

- проведення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку між інвестиціями у розвиток персоналу та рівнем стратегічної стійкості підприємств, що дозволило кількісно підтвердити вагомість людського капіталу як чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу;

- розроблення універсальної моделі інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємства, яка створює методичне підґрунтя для узгодження кадрової політики зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства;

- обґрунтування концепції smart-платформи управління розвитком персоналу як інтегрованої цифрової екосистеми, що поєднує інструменти HR-аналітики, оцінювання компетентностей, моніторингу професійного розвитку та підтримки управлінських рішень;

- розроблення алгоритмічної моделі впровадження smart-платформи у систему управління персоналом підприємства, яка враховує рівень цифрової та кадрової готовності організації, забезпечує поетапність цифрової трансформації HR-процесів і сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами;

- формування дорожньої карти розвитку мета-компетенцій працівників, орієнтованої на підвищення адаптивності персоналу, розвиток стратегічного мислення, здатності до навчання та ефективного функціонування в умовах невизначеності й трансформаційних змін.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях. Положення і висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 9 наукових працях, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 6 з яких одноосібні, 3 - наукові публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації. Кількість та якість публікацій відповідає вимогам МОН України щодо публікації основних наукових результатів дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Таким чином, повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях дозволяє констатувати високий ступінь відкритості, прозорості і відповідності дослідження Сулова Павла Володимировича на тему: «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» стандартам академічної доброчесності, а також його цілковитої готовності до публічної наукової дискусії та інтеграції у світовий науковий простір.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики. Сформовані в дисертації наукові положення, авторські моделі і методичні напрацювання трансформовано у прикладний інструментарій, орієнтований на використання в управлінській практиці підприємств різних видів економічної діяльності. Розроблена модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості створює підґрунтя для удосконалення кадрової політики підприємств, обґрунтування пріоритетів професійного розвитку працівників, підвищення ефективності оцінювання персоналу та узгодження кадрових процесів зі стратегічними орієнтирами розвитку бізнесу. Запропонована алгоритмічна модель впровадження цифрової платформи може бути використана для організації безперервного моніторингу розвитку персоналу, відстеження змін у рівні компетентностей працівників, оцінювання впливу навчальних заходів на результати діяльності підприємства та підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності і трансформаційних змін. Розроблена дорожня карта формування мета-компетенцій сприятиме підвищенню адаптивності персоналу, удосконаленню систем професійного навчання та створенню цілісних траєкторій професійного і кар'єрного розвитку працівників.

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 «ВПІ-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.

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» (довідка про впровадження № 126-31/2816 від 11.12.2025 р.).

Відповідність дисертації встановленим вимогам За структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії. Тема та зміст дисертації відповідають паспорту спеціальності 073 – Менеджмент.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами аналізу тексту дисертації, проведених розрахунків та використаних джерел є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації чи фабрикації наукових результатів. Згідно з наданою автором довідки Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат (StrikePlagiarism.com), встановлено належний рівень текстової унікальності, а всі запозичення оформлено відповідно до вимог академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Суслова П.В. в цілому, вважаю за необхідне відзначити окремі дискусійні положення:

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.

У підрозділі 1.3 автор детально аналізує коучинг, наставництво, професійне навчання та управління знаннями як інструменти розвитку персоналу. Водночас недостатньо висвітлено механізми оцінювання ефективності таких інструментів, що могло б посилити прикладну цінність теоретичних положень розділу.

У підрозділі 2.1 авторський Індекс стратегічної стійкості підприємств (ІССП) використовується для міжгалузевого порівняння 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.

Запропонована smart-платформа передбачає інтеграцію HRIS, аналітичних інструментів та механізмів моніторингу компетенцій персоналу. Разом із тим у роботі недостатньо розкрито питання інтеграції такої платформи з уже існуючими корпоративними ERP- та CRM-системами, що може мати суттєве значення для практичного впровадження.

Однак, ці зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку Сулова Павла Володимировича і мають переважно рекомендаційний характер для подальших досліджень.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» являє собою цілісне, логічно структуроване наукове дослідження, яке вирішує актуальне наукове завдання щодо розробки теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію управління розвитком персоналу в сучасних умовах високої невизначеності і забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Робота характеризується внутрішньою логічною цілісністю, належним рівнем наукової аргументації, достатньою апробацією основних результатів і належним ступенем обґрунтованості сформульованих висновків і рекомендацій.

Актуальність обраної теми дослідження є безсумнівною та обумовлена об'єктивними потребами української економіки в умовах воєнного стану, коли традиційні моделі ведення бізнесу потребують кардинального переосмислення. Автор переконливо демонструє, що управління розвитком персоналу стає критичним фактором не лише конкурентоспроможності, але і виживання підприємств у нових реаліях і забезпечення їх стратегічної стійкості.

Дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича «Управління

виконана в межах освітньо-наукової програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, вимогам до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 лютого 2021 р. № 128 та 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 р. № 44 (зі змінами) та іншим нормативним документам, а її автор – Суслов Павло Володимирович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету

Ольга ГОНЧАР

Підпис Гончар О.І. засвідчую.
Проректор з НПР Хмельницького
національного університету



Віктор НИЖНИК