

*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, завідувача кафедри менеджменту
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Сагайдака Михайла Петровича,

**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. Тема дисертаційного дослідження, присвяченого розвитку персоналу як чиннику стратегічної стійкості підприємств, є своєчасною та має вагомим науково-практичне значення в сучасних умовах функціонування української економіки. Впродовж останніх років підприємства здійснюють діяльність під впливом постійних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, руйнуванням виробничої і логістичної інфраструктури, дефіцитом трудових ресурсів, посиленням міграційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу тощо. За таких обставин традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності та економічної стабільності дедалі частіше виявляються недостатніми, тоді як людський капітал поступово перетворюється на ключовий ресурс довгострокового розвитку підприємств.

Особливої актуальності набуває необхідність переосмислення ролі персоналу не лише як виробничого ресурсу, а як стратегічного активу, здатного забезпечувати адаптацію організації до кризових змін, підтримувати інноваційні процеси, формувати організаційну гнучкість і підвищувати здатність підприємств до відновлення після зовнішніх шоків. У цьому контексті проблема інтеграції процесів розвитку персоналу до системи забезпечення стратегічної стійкості підприємств набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення.

Метою дисертаційної роботи стало формування теоретико-методичних основ та науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в системі 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 українських 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 Суслєва 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 наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Зміст, структура дисертації, обсяг опрацьованих літературних джерел, використані наукові підходи та інструментарій наукового дослідження Суслєвим 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.

Методологічна обґрунтованість дисертаційного дослідження забезпечується комплексним використанням системного, процесного, функціонального, компетентнісного та стратегічного підходів. Для досягнення поставленої мети і розв'язання визначених завдань автором використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано під час дослідження теоретичних засад розвитку персоналу та еволюції концепції стратегічної стійкості підприємств

(підрозділи 1.1–1.3); методи узагальнення, систематизації і класифікації – для формування понятійно-категоріального апарату дослідження і визначення механізмів забезпечення стратегічної стійкості через розвиток персоналу (підрозділи 1.1, 1.3). Статистичний і порівняльний аналіз використано для оцінювання сучасного стану стратегічної стійкості підприємств і діагностики тенденцій розвитку персоналу в умовах турбулентного середовища (підрозділи 2.1, 2.2). Економіко-аналітичні і кореляційні методи застосовано для дослідження взаємозв'язку між показниками розвитку персоналу та параметрами стратегічної стійкості підприємств (підрозділ 2.3). Методи моделювання використано під час розроблення моделі інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств і концепції smart-платформи управління професійним розвитком персоналу (підрозділи 3.1, 3.2). Метод прогнозування і сценарного аналізу покладено в основу обґрунтування напрямів забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу (підрозділ 3.3).

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Дисертаційна робота містить 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 зі 142 найменувань. До основного тексту додано додатки, які охоплюють матеріали емпіричних розвідок та допоміжних розрахунків для підтвердження отриманих результатів.

Зміст роботи демонструє належний рівень професіоналізму, глибину розуміння проблеми і відповідальність здобувача за зроблені оцінки перед науковою спільнотою. Наукові положення, сформульовані Сусловим П.В., відображають його особистий внесок у розвиток економічної науки. Проведений аналіз дисертації і публікацій здобувача дозволяє підтвердити наявність наукової новизни в них.

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

- 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 4 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 (підрозділ 3.1);

- 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. (підрозділ 3.2);

- дорожню карту формування мета-компетенцій працівників, яка охоплює 4 стадії розвитку навичок (оцінювально-аналітичну, проєктну, інституційно-культурну, моніторингу і контролю) (підрозділ 3.3);

- визначення поняття «розвиток персоналу», що усуває суперечності й фрагментарність існуючих трактувань. Авторське визначення репрезентує його як інтегровану, безперервну і керовану систему організаційних практик, спрямовану на нарощення людського капіталу, формування управлінських і мета-компетенцій, підвищення організаційної спроможності та зміцнення стратегічної стійкості підприємства (підрозділ 1.1).

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.

Таким чином, повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях дозволяє констатувати високий ступінь відкритості, прозорості і відповідності дослідження Суслєва 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. 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 забезпечення 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 «ВІП-БУД АЛЪЯНС» (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.).

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами ознайомлення з положеннями дисертаційної роботи, проведеними розрахунками та вихідними даними для них, висновками за результатами використання пропонованих алгоритмів, висновками за результатами аналізу офіційних статистичних даних є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації та фабрикації у наукових положеннях, висновках та рекомендаціях дисертації. Автор дисертації надав копію довідки Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат рукопису дисертації, в якій зазначено, що за результатами перевірки дисертаційної роботи на плагіат (програмний засіб перевірки StrikePlagiarism.com) встановлено високу унікальність тексту, а правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них).

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Відзначаючи високий науковий рівень написання дисертації Сусливим Павлом Володимировичем, слід зазначити, що вона, як і будь-яке дослідження, не позбавлена певних дискусійних положень:

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 2.1 представлено авторський підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища. Водночас доцільним видається розширення аналітичної складової дослідження шляхом порівняння отриманих результатів із визнаними міжнародними методиками оцінювання корпоративної резильєнтності та організаційної стійкості. Додаткової наукової цінності роботі могло б надати використання емпіричних даних, зокрема аналіз практичного досвіду конкретних компаній або кейсів підприємств різного масштабу, що дозволило б поглибити обґрунтованість висновків та підтвердити прикладну релевантність запропонованого підходу.

3. 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.

4. У третьому розділі запропоновано універсальну модель інтеграції розвитку персоналу в систему забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Водночас недостатньо розкрито вплив галузевої специфіки на особливості її застосування. Зокрема, відмінності у структурі компетентностей, темпах оновлення знань і характері ризиків у промисловості, IT-секторі, фінансовій сфері та сфері послуг можуть зумовлювати потребу в адаптації запропонованої моделі до специфіки окремих видів економічної діяльності.

Однак, ці зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації і вказують на вектори для подальших наукових розвідок Сусловим Павлом Володимировичем.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Суслова Павла Володимировича «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» є цілісною, самостійною, достатньо апробованою, завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка виконана на високому науковому рівні і відповідає принципам академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Суслова Павла Володимировича «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» 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, 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:

завідувач кафедри менеджменту
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
доктор економічних наук, професор



Михайло САГАЙДАК



М. Сагайдак
ЗАСВІДОУЮ
начальник відділу кадрів
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
М. П. Черненко
"___" _____ 20__ р.