

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Західноукраїнського
національного університету
Микола ДИВАК



_____ 2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 - Менеджмент

ВИТЯГ

із протоколу розширеного засідання кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету від 8 квітня 2026 р., протокол № 6

ПРИСУТНІ: завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Гугул Оксана Ярославівна**, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор, гарант програми по підготовці докторів філософії за спеціальністю 073 Менеджмент **Шкільняк Михайло Михайлович**; в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Августин Руслан Ростиславович**; директор Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури, д. е. н., професор **Брич Василь Ярославович**; проректор з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к.е.н., доцент **Островець Віктор Михайлович**; заступник директора Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури, старший викладач кафедри транспорту і логістики, д. е. н. **Борисяк Олена Володимирівна**;

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, декан факультету економіки та управління, к. е. н., доцент **Коцур Андрій Семенович**; професор кафедри економічної кібернетики та інформатики, д. е. н., професор **Птащенко Олена Валеріївна**; професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Мазур Володимир Степанович**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Камінський Богдан Адамович**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Охота Віталій Іванович**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Даниленко-Кульчицька Вікторія Анатоліївна**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Вовк Світлана Володимирівна**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Нагара Марина Борисівна**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Оливко Оксана Андріївна**; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент **Новак Юлія Романівна**; старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н. **Марчишин Назар Ярославович**; старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н. **Городецький Микола Ярославович**.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Обговорення дисертаційного дослідження дисертанта Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» щодо її рекомендації для захисту.

СЛУХАЛИ:

1. Доповідь дисертанта Сулова Павла Володимировича про результати дисертаційного дослідження на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за

спеціальністю 073 «Менеджмент».

Суслов Павло Володимирович представив доповідь про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну та найбільш вагомі теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист.

Доповідачеві за змістом дисертації було задано ряд запитань, на які отримано вичерпні відповіді, зокрема:

д. е. н., професор Шкільняк М.М.:

У дисертації Вами представлено типологію адаптивних моделей персоналу у період 2022–2025 років. Поясніть, будь ласка, чим поняття «реонбординг» відрізняється від традиційного «онбордингу», та яким чином запропонована типологія може бути практично застосована на підприємствах різних галузей економіки України?

д. е. н., професор Августин Р.Р.:

Представлена на рис. 3.1 універсальна модель інтеграції розвитку персоналу в систему стратегічної стійкості підприємства (рис. 129) є оригінальною авторською розробкою. Але поза моделлю залишились зовнішні чинники впливу – воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, галузева специфіка. Як Ви можете це пояснити?

д. е. н. Борисяк О.В.:

Одним із пунктів наукової новизни є розробка алгоритмічної моделі інтеграції smart-платформи для управління розвитком персоналу. Поясніть, будь ласка, у чому полягає принципова відмінність запропонованої алгоритмічної моделі від існуючих HR-платформ, що вже використовуються на українських підприємствах?

д. е. н., професор Птащенко О.В.:

У дисертації на с. 56 Ви пропонуєте авторське трактування поняття «стратегічна стійкість підприємства», визначаючи її як інтегровану властивість соціоекономічної системи. Поясніть, будь ласка, чим запропоноване Вами визначення відрізняється від існуючих трактувань цього поняття у науковій літературі?

к. е. н., доцент Коцур А.С.:

У другому параграфі дисертації (табл. 4., слайд 7) Вами проведено оцінку фінансових результатів і рентабельності економічних секторів. Які з цих 18 секторів є найстійкішими?

к. е. н., доцент Камінський Б. А.:

Охарактеризуйте, будь ласка, основні тенденції у динаміці розвитку персоналу підприємств України на сучасному етапі?

к. е. н., доцент Оливко О. А.:

У параграфі 1.2 дисертації (табл. 1.3, с. 49-50) Вами узагальнено компонентну структуру стратегічної стійкості підприємства. Однак представлений перелік складових не охоплює ряду важливих компонентів, зокрема управлінської, інноваційної, інформаційної, інституційно-правової та репутаційної стійкості. Яким чином Ви обґрунтовуєте критерії відбору складових стратегічної стійкості, включених до таблиці 1.3, та чому зазначені компоненти залишились поза межами Вашої класифікації?

к. е. н., доцент Островерхов В. М.:

У таблиці 1.3 (с. 49-50) Вами представлено шість складових стратегічної стійкості підприємства з їх сутнісними характеристиками та ключовими напрямками забезпечення. Яким чином Ви обґрунтовуєте саме такий перелік складових стратегічної стійкості та за яким критерієм вони були відібрані?

к. е. н., Марчишин Н. Я.:

На рисунку 3.4 (с. 174) Вами представлено механізм формування індивідуального плану розвитку працівника, що складається з чотирьох етапів. Поясніть, будь ласка, чи передбачає механізм етапи моніторингу виконання індивідуального плану та оцінки досягнутих результатів?

к. е. н., доцент Нагара М. Б.:

У таблиці 1.6. на с. 72 Вами представлено чотири механізми розвитку персоналу для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Поясніть, будь ласка, за яким критерієм обрано саме ці чотири механізми, та яким чином забезпечується їх взаємодія?

Науковий керівник, к.е.н., доцент Охота В.І. виступив із висновком, в якому зазначив, що аспірант Суслов Павло Володимирович повністю виконав освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент», про що свідчить довідка про виконання освітньо-наукової програми з аспірантури. Дисертація Суслора Пала Володимировича була подана на кафедру 09.02.2026 року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є оригінальною науковою працею, результативно вирішує актуальне наукове завдання управління розвитком персоналу в контексті забезпечення стратегічної стійкості підприємств за умов динамічного бізнес-середовища та цифрових трансформацій. Актуальність обраної теми, науковий доробок здобувача, обґрунтованість теоретичних положень, висновків і практичних рекомендацій, а також їх цінність для розвитку економічної науки і бізнес-діяльності підтверджують, що дисертація відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

К.е.н., доцент Островецький В.М. (рецензент) зазначив, що 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. Стосовно недоліків та дискусійних положень рецензент зазначив:

1. У параграфі 1.1. (с. 30) здобувач на основі джерела [84, с. 51] наводить перелік причин зростання значення розвитку персоналу для сучасних підприємств. Однак представлений перелік є неповним та потребує суттєвого доповнення.

2. На с. 34 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 ротаційного 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.

3. У параграфі 1.3. дисертації (с. 74) 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.

4. У п. 3.1 зазначено, що «концепція спирається на емпіричні спостереження за впровадженням цифрових HR-систем на українських підприємствах різних галузей - IT, логістика, промисловість, енергетика - у 2022–2024 роках» (с. 150). Але дисертант не пояснює, чому обрано саме ці галузі, яким є принцип їх відбору та чи є така вибірка репрезентативною для формування концепції, що претендує на універсальність.

Однак зазначені зауваження та дискусійні моменти не зменшують загальної цінності дисертаційного дослідження.

Дисертаційна робота Суслів Павла Володимировича є цілісним самостійним науковим дослідженням, відзначається послідовністю та внутрішньою узгодженістю структури, виконане на достатньому теоретичному та професійному рівні. 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 Суслів Павла Володимировича може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

Д.е.н., професор Птащенко О.В. (рецензент) у своєму виступі наголосила, що дисертаційна робота вирізняється послідовністю та логічною завершеністю викладу матеріалу, що досягається органічним поєднанням концептуального осмислення проблематики з практичною верифікацією запропонованих рішень на основі фактичних даних вітчизняних туристичних

підприємств. Поряд з цим рецензент обґрунтував певні дискусійні положення та зауваження, що полягають в наступному:

1. Запропоноване автором визначення поняття «стратегічна стійкість підприємства» (с. 56) відображає сучасні підходи до розуміння цієї категорії, проте викликає низку зауважень науково-методологічного характеру. Визначення є надмірно широким і охоплює одночасно кілька різнорідних властивостей.

2. Таблиця 2.1 (с.85-87) містить якісну оцінку впливу показників прибутковості та рентабельності виключно на фінансову стійкість галузі. Водночас тема дисертації передбачає комплексний підхід до стратегічної стійкості підприємства. У зв'язку з цим виникає запитання: чому автор обмежився лише фінансовим виміром стійкості, не відобразивши вплив зазначених показників на кадрову стабільність, адаптивність та потенціал розвитку підприємств досліджуваних секторів?

3. Моделі адаптації персоналу на українських підприємствах (с. 104) 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 унеможливають об'єктивну перевірку їх дієвості.

4. У параграфі 2.2. Вами 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. Це підвищило б теоретичну цінність параграфу.

5. 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

Але зазначені недоліки та дискусійні питання не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

У цілому дисертаційна робота Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» є самостійною, логічною за структурою, завершеною науковою працею, виконану на належному теоретичному та фаховому рівнях, містить переконливі положення наукової новизни й аргументовані висновки. На підставі викладеного дисертаційна робота може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д. е. н., професор Шкільняк М.М., д. е. н., професор Брич В.Я., д. е. н., професор Августин Р.Р., д. е. н., професор Птащенко О.В., к. е. н., доцент Коцур А. С., к.е.н., доцент Нагара М.Б., к.е.н., доцент Камінський Б. А.

У своїх виступах члени фахового семінару кафедри зазначили, що представлена дисертаційна робота вирізняється чіткою науковою логікою, послідовністю викладу матеріалу та органічним поєднанням теоретичних узагальнень із практично орієнтованими рекомендаціями. Авторські розробки є оригінальними та самостійно обґрунтованими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та опубліковані у фахових виданнях.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні

ПОСТАНОВИЛИ:

Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Сулова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» як такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації, та рекомендувати вченій раді університету прийняти висновок фахового семінару та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертаційної роботи.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії Суслєва Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств»

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

Сучасний етап розвитку економіки характеризується наростанням глобальної нестабільності, прискоренням технологічних змін та загостренням конкурентної боротьби, що кардинально трансформує вимоги до систем управління підприємствами. В умовах, коли традиційні чинники конкурентоспроможності поступово втрачають свою визначальну роль, людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу, здатного забезпечити організації довгострокові переваги та стійкість до зовнішніх потрясінь.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває в українському контексті, де підприємства функціонують в умовах безпрецедентного воєнного та економічного тиску. Здатність організацій зберігати операційну ефективність, адаптуватися до мінливих умов і відновлюватися після кризових ситуацій безпосередньо залежить від якості кадрового потенціалу та ефективності системи його розвитку.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом та стратегічного менеджменту, питання інтеграції розвитку людських ресурсів у систему забезпечення стратегічної стійкості підприємств залишається недостатньо дослідженим. Відсутність комплексних науково обґрунтованих підходів до вирішення цієї проблеми зумовлює актуальність обраної теми та визначає необхідність проведення відповідного наукового дослідження.

Недостатня розробленість теоретико-методичних засад управління розвитком персоналу в контексті стратегічної стійкості підприємств, незначна кількість емпіричних досліджень щодо ефективності різних інструментів

розвитку працівників в умовах кризових явищ, а також нагальна потреба у формуванні дієвих управлінських рекомендацій для вітчизняного бізнесу зумовлюють наукову та прикладну значущість обраної теми. Вирішення окреслених завдань уможливить створення цілісної концепції управління людськими ресурсами підприємства, органічно інтегрованої у систему забезпечення його довгострокової стратегічної стійкості.

Дисертаційна робота 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.

Мета, завдання та методи дослідження. Об’єкт та предмет дослідження

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних і науково-методичних засад інтеграції системи розвитку персоналу в механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств України і формування прикладних рішень щодо підвищення стійкості бізнес-моделей.

Поставлена мета зумовила необхідність розв’язання таких *завдань*:

- 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;
- сформувати концепцію smart-платформи для управління професійним розвитком персоналу підприємств;
- розробити напрями забезпечення трансформаційної стійкості підприємств через розвиток мета-компетенцій персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку персоналу підприємств у контексті забезпечення їхньої стратегічної стійкості в умовах турбулентних змін і цифрової трансформації економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади інтеграції системи розвитку персоналу в механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління персоналом, концепції людського капіталу, організаційної і стратегічної стійкості підприємств, а також наукові підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів і модернізації системи розвитку персоналу. Методологія дослідження спирається на системний, процесний і функціональний підходи, що забезпечують цілісне бачення взаємодії кадрових, організаційних та інноваційно-цифрових чинників у формуванні стратегічної стійкості підприємств.

У роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції - для розкриття змісту категорій «розвиток персоналу», «стратегічна стійкість підприємства», «мета-компетенції» й уточнення їхнього місця в сучасному концептуальному апараті; аналізу, синтезу і логічного узагальнення – при формуванні теоретичних засад інтеграції розвитку персоналу в механізм забезпечення стійкості підприємств; логіко-історичний метод – при дослідженні еволюції наукових підходів до системи розвитку персоналу та інтерпретації стійкості в економічній думці; порівняльний метод – для зіставлення міжнародних і вітчизняних практик розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів і моделей забезпечення стійкості.

Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становили аналітичні і статистичні джерела, а також результати наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем розвитку персоналу, стратегічної стійкості підприємств, цифрової трансформації HR-систем і формування метакомпетенцій. Статистичну основу сформовано на підставі даних Державної служби статистики України щодо діяльності підприємств та їх економічних результатів, використання інформаційно-комунікаційних технологій у 2018–2024 рр. офіційної статистики НБУ про макроекономічні показники і поведінку бізнесу, а також матеріалів Міжнародної організації праці, OECD, PwC, McKinsey тощо, які висвітлювали глобальні тенденції ринку праці, запит на цифрові навички і практики підвищення стійкості бізнесу. Додаткові кількісні й якісні показники отримано з аналітичних звітів UNDP в Україні про вплив війни на МСП.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних, методологічних і 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 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.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються

Наукові положення дисертації відзначаються переконливою обґрунтованістю, що досягається через послідовне застосування системного підходу до дослідження взаємозв'язку між розвитком персоналу та стратегічною стійкістю підприємств, а також через ґрунтовне вивчення концептуальних напрацювань науковців у сфері менеджменту персоналу та стратегічного управління.

Формування теоретико-методичної бази дисертації здійснювалось через поглиблене вивчення наукового дискурсу з питань управління людськими ресурсами та стратегічного розвитку організацій, що дозволило виявити недоліки у науковому осмисленні досліджуваної проблематики та обґрунтувати оригінальний підхід до їх усунення. Логічна архітектура роботи, переконливість наукової аргументації та володіння категоріальним апаратом підтверджують належний методичний рівень проведеного дослідження.

Комплексне опрацювання наукових підходів з питань кадрового розвитку та стратегічної стійкості підприємств, обґрунтування механізмів управління людським капіталом підприємства в умовах невизначеності, а також органічне поєднання сучасних методів збору й аналізу емпіричних даних засвідчують високий рівень достовірності теоретичних узагальнень, аналітичних результатів і прикладних рекомендацій, представлених у дисертаційному дослідженні.

Практичне значення роботи

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці прикладних механізмів управління розвитком персоналу як ключового чинника забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах невизначеності. апропоновані моделі, типології та диференційовані управлінські рішення можуть бути використані керівниками підприємств для оптимізації процесів професійного розвитку працівників, підвищення адаптивності організації та зміцнення її конкурентних позицій. Отримані результати також мають практичну цінність для формування регіональних програм підтримки розвитку кадрового потенціалу у сфері підприємництва.

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.), 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 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».

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 9 наукових публікаціях (4,8 д. а.), які включають самостійно опубліковані роботи та співавторство, зокрема 6 статей – у наукових фахових виданнях України (3,5 д. а.); 3 – виданнях апробаційного характеру (1,3 д. а.).

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ *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>.

Публікації апробаційного характеру

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.

9. 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.

Дисертаційну роботу перевірено на унікальність тексту за допомогою системи «StrikePlagiarism». За підсумками перевірки встановлено відповідність роботи вимогам **академічної доброчесності** – усі використані джерела належним чином оформлені та задокументовані. Дисертація Суслова Павла Володимировича на тему «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» не містить неправомірних текстових запозичень.

Апробація матеріалів дисертації

Теоретичні узагальнення та практичні рекомендації та висновки дисертаційної роботи були оприлюднені й обговорені в рамках наукових заходів різних рівнів, де отримали позитивний відгук учасників. Здобуті результати апробовано на: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль-Яблуниця, 24-25 травня 2024 року); VII Міжнародній науковій конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 18 вересня 2025 р.). Окремі висновки дисертації були обговорені також на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, 4 листопада 2025 р.).

Оцінка мови та стилю дисертації

Дисертаційна робота виконана державною мовою з дотриманням стандартів наукового стилю, що відображає високий рівень мовної компетенції здобувача. Виклад наукових положень, аналітичних узагальнень та рекомендацій відзначається внутрішньою логікою, термінологічною точністю та послідовністю розкриття проблематики, що забезпечує доступність і зрозумілість представленого дослідження.

**Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та
можливість подання до захисту**

За актуальністю, ступенем новизни, використаним теоретико-методичним інструментарієм, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Суслова Павла Володимировича на тему: «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341),

структурний підрозділ рекомендує подати дисертаційну роботу Суслова Павла Володимировича на тему: «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – Менеджмент до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Суслова Павла Володимировича та повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛИЛИ:

1. Пропонувати Вченій раді університету такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Головою разової спеціалізованої вченої ради призначити:

доктора економічних наук, професора Брича Василя Ярославовича, директора Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету.

Рецензентами:

доктора економічних наук, професора Птащенко Олену Валеріївну, професора кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету;

кандидата економічних наук, доцента Острроверхова Віктора Михайловича, проректора з науково-педагогічної роботи, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Опонентами:

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

доктора економічних наук, професора Гончар Ольгу Іванівну, професора кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету.

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти дисертаційну роботу Суслєва Павла Володимировича на тему: «Управління розвитком персоналу в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств» до захисту.

Головуюча на засіданні

завідувач кафедри міжнародного туризму

і готельного бізнесу,

к. е. н, доцент



Оксана ГУГУЛ