

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ ДФ 58.082.134
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

про присудження ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
на підставі прилюдного захисту дисертації
«Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств»
за спеціальністю 073 - Менеджмент
11 серпня 2026 року

Здобувач ступеня доктора філософії Гук Володимир Володимирович, 1991 року народження, громадянин України, освіта вища: у 2013-му році здобув ступінь магістра за спеціальністю «Бізнес-адміністрування» у Тернопільському національному економічному університеті. У 2022 році Гук Володимир Володимирович вступив на денну форму навчання 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 № 157 від 11 травня 2026 року.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора № 412 від 17.06.2026 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету протокол № 10 від 17.06.2026 року) у складі:

голови разової спеціалізованої вченої ради: Надвиничного Сергія Анатолійовича, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, директора центру організації освітнього процесу Західноукраїнського національного університету.

рецензентів:

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

Коцура Андрія Семеновича, кандидата економічних наук, доцента, декана факультету економіки та управління Західноукраїнського національного університету.

офіційних опонентів:

Кузнецової Інни Олексіївни, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

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

на засіданні 11 серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії Гуку Володимирі Володимировичу в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент на підставі публічного захисту дисертації «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств».

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

Науковий керівник – Даниленко-Кульчицька Вікторія Анатоліївна, 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 виконана здобувачем самостійно. Наведені в дисертації наукові твердження, висновки та рекомендації є результатом особистих досліджень автора. Для забезпечення достовірності та обґрунтованості результатів у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: індукції, дедукції, наукової абстракції, аналізу, синтезу і логічного узагальнення, логіко-історичний, порівняльний, метод групувань, статистичний і порівняльно-аналітичний. Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі, нормативні, аналітичні і статистичні джерела, дані Державної служби статистики України, дані Державної служби зайнятості, дані Міністерства економіки України, а також результати наукових публікацій автора.

Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою “Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті подолання асиметрії розвитку туристичної галузі” (державний реєстраційний номер 0125U004057). У межах дослідження автором розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та подолання регіональної асиметрії галузевого розвитку.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних і науково-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств України і розробленні прикладного механізму їх удосконалення в умовах структурних зрушень і технологічного оновлення.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:
удосконалено:

понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами, у якому уточнено співвідношення понять «людські ресурси», «управління людськими ресурсами» з урахуванням функціональної ролі працівника у створенні виробничої вартості і стратегічних цілей підприємства;

методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, в якому, на відміну від існуючих, введено систему показників результативності HR-діяльності - плинність кадрів, кваліфікаційна структура, продуктивність праці, рівень розвитку компетенцій, узгоджених із фінансовими і виробничими результатами підприємства;

інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств, який поєднує кількісні та якісні параметри вимірювання компетентностей і базується на системному аналізі професійних, особистісних, соціальних і цифрових компетенцій працівників;

набуло подальшого розвитку:

системно-структурна модель управління людськими ресурсами промислового підприємства, що включає взаємопов'язані підсистеми - планування, залучення, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу. Така модель дозволяє обґрунтувати логіку їх інтеграції у виробничо-економічну стратегію підприємства;

теоретико-методологічні засади розвитку людських ресурсів у контексті цифровізації промисловості: розширено трактування ролі персоналу як головного драйвера адаптивності та інноваційної здатності підприємств;

концептуальні основи компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу, що базуються на деталізації структури компетентностей промислових працівників і встановлено зв'язок між професійними та поведінковими складовими компетентності.

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

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що сформульовані в дисертації теоретичні положення й наукові висновки доведено до рівня методичних рекомендацій, моделей і управлінських рішень, які можуть бути використані у діяльності промислових підприємств. Розроблений у роботі механізм удосконалення системи управління людськими ресурсами промислового підприємства може застосовуватися: – на рівні підприємств промисловості – при розробленні стратегій кадрової політики, формуванні системи планування потреб у персоналі, удосконаленні процедур добору, оцінювання і розвитку працівників; – на рівні галузевих асоціацій і роботодавців – при створенні корпоративних стандартів компетентностей, запровадженні систем безперервного професійного навчання та удосконаленні практик мотивації персоналу.

Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх успішною апробацією та реалізацією в діяльності ТОВ «ДАРТ». Також результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, що підтверджує їх актуальність та можливість реалізації в системі муніципального управління (довідка про впровадження № 41/2 від 12 травня 2026 р.).

Наукове значення отриманих результатів забезпечується їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні навчально-методичного забезпечення дисциплін: «HR-технології в готельно-ресторанному бізнесі», «Управління бізнес-процесами в туристичній галузі», «Економічна оцінка готельно-ресторанних інновацій» (довідка про впровадження № 126-31/1227 від 19.05.2026 р.).

Дисертаційна робота є самостійною, логічно структурованою та завершеною науковою працею, виконаною на належному теоретичному та фаховому рівнях. За структурою, змістом, обсягом та кількістю наукових публікацій дисертація відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Комплексний аналіз рукопису дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та наданого звіту перевірки оригінальності тексту підтвердив відповідність роботи чинним вимогам академічної доброчесності.

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації складає 247 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 199, 17 таблиць, 15 рисунків і список використаних джерел із 174 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:

ук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *«Інвестиції: практика*

ук В.В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *«Інноваційна економіка»*. 2024. № 2. С. 188-196. DOI:

ук В.В. Імплементація міжнародних підходів до розвитку Soft skills у системі управлінні персоналу. *Науковий журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 11. DOI:

ук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *«Економіка та суспільство»*.

ук В.В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *«Інноваційна економіка»*. 2025. № 3. С. 100-106. DOI:

Даниленко-Кульчицька В., Гук В. Трансформація ролі людських ресурсів в умовах

нестабільного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 517-526. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526.

які засвідчують апробацію матеріалів конференції:

ук В.В. Інноваційні стратегії управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *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. 66-69.

ук В.В. Людські ресурси підприємства: управління в умовах переходу до сталого розвитку. *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. 177-181.

ук В.В. Від персоналу до талантів: парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами. *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. 128-130.

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Надвиничний Сергій Анатолійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, директор центру організації освітнього процесу Західноукраїнського національного університету. Зауважень немає.

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

1. У табл. 1.10, с. 67-68, порівняння ролі управління людськими ресурсами до та після діджиталізації є корисним, проте окремі положення могли б бути доповнені прикладами саме з промислового сектору, а не лише із загальної практики HR-менеджменту.

2. У підрозділі 2.1, зокрема на с. 75-91, наведено значний масив статистики щодо стану промисловості України, але частину цих даних варто було б детальніше пов'язати саме з проблематикою управління людськими ресурсами, щоб уникнути надмірного розширення економічного контексту.

Коцур Андрій Семенович, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління Західноукраїнського національного університету. Зауваження:

1. На с. 112-114 та в табл. 2.10-2.11 автор пов'язує зростання звільнень із заборгованістю із заробітної плати, недостатнім її розміром і воєнними діями. Водночас причинно-наслідковий зв'язок між цими факторами потребував би додаткового підтвердження, наприклад через опитування працівників або експертні оцінки.

табл. 3.3-3.4 на с. 177-179 прогнозування ефектів від упровадження інноваційних HR-технологій виглядає переконливо як модельний сценарій, однак доцільно було б окремо зазначити його умовний характер і межі застосування в реальній практиці промислових підприємств.

Кузнецова Інна Олексіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету. Зауваження:

1. У підрозділі 1.2 (с. 35-56) автором проведено ґрунтовну теоретико-методологічну роботу та систематизовано значний масив елементів системи управління людськими ресурсами: визначено ключові завдання, принципи, функції, етапи кадрового процесу, а також узагальнено сучасні інструменти підбору, оцінювання та навчання персоналу (Таблиці 1.5, 1.6, 1.7, 1.8). Усі перелічені елементи викладені послідовно-описово, що дещо розпорошує сприйняття їх як єдиної цілісної системи. На наш погляд дослідження було б більш повним, якби здобувач доповнив його авторською

концептуальною моделлю управління людськими ресурсами підприємства, що дозволило б чітко визначити взаємозв'язки між елементами системи.

2. У підрозділі 3.1 автором здійснено ґрунтовний аналіз американської, європейської та японської моделей управління людськими ресурсами, а також детально систематизовано прогресивні світові HR-інструменти. Здобувач слушно наголошує на глибокій кадровій кризі у вітчизняній промисловості, зумовленій гострим дефіцитом фахівців, міграційними процесами та старінням робочої сили. За таких складних умов використання класичних міжнародних підходів, зокрема тривалих інвестицій у програми добробуту чи ESG, потребує специфічних управлінських алгоритмів. З огляду на це, на наш погляд, зіставлення досвіду провідних країн було б доцільно завершити розробкою організаційно-економічного механізму або дорожньої карти адаптації кращих закордонних моделей до сучасних реалій нестачі людських ресурсів в Україні.

3. У 3-му розділі (с. 192-195) автором запропоновано логічну та послідовну послідовність із п'яти етапів цифрової трансформації людського капіталу із загальною стратегією підприємства. Представлені етапи детально описують траєкторію розвитку HR-підсистеми від первинної діагностики цифрової готовності та кібербезпеки до впровадження систем аналітики й філософії Kaizen. Водночас дослідження мало б більш завершений вигляд, якби автор доповнив ці етапи структурно-функціональною моделлю, яка б формалізувала зазначений процес шляхом чіткого визначення вхідних ресурсів, внутрішніх механізмів переходу між етапами, а також контуру зворотного зв'язку. Оскільки розроблені етапи передбачають складну взаємодію багатьох елементів, інформаційних потоків і цільових показників ефективності, їхнє графічне моделювання дозволило б чіткіше простежити трансформаційні зміни.

4. У дисертаційному дослідженні слушно приділено увагу викликам воєнного стану та потребам післявоєнного відновлення промислового сектору, що підкреслює високу актуальність роботи. На наш погляд, у контексті обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку людських ресурсів, що вагому проблематику було б доречно розгорнути більш глибоко. Зокрема, наукову та прикладну цінність третій розділ міг би отримати за умови виокремлення цілісного антикризового блоку рекомендацій щодо специфіки роботи з різними категоріями персоналу у повоєнний період. Було б доцільно деталізувати механізм відтворення кадрового потенціалу через призму повоєнних демографічних реалій: розширити інструментарій з професійної та психологічної реінтеграції демобілізованих працівників-ветеранів, розробити організаційні стимули для залучення внутрішньо переміщених осіб та повернення з-за кордону висококваліфікованих інженерно-технічних кадрів.

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

1. У табл. 1.3 (с. 25–26) автором здійснено ґрунтовне порівняння ключових категорій, що формує належне теоретичне підґрунтя дослідження. Водночас окремі критерії порівняння, зокрема «роль у системі управління», «рівень підходу» та «ключовий акцент», мають близький зміст і частково дублюють один одного. На нашу думку, методична цінність таблиці була б вищою за умови її доповнення критеріями прикладного характеру, такими як «основний об'єкт інвестування», «домінуюча управлінська функція», «очікуваний управлінський результат» або «ключові інструменти управління». Це дозволило б чіткіше продемонструвати не лише концептуальні, а й управлінсько-практичні відмінності між наведеними категоріями та посилити авторське обґрунтування еволюції сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

2. Дискусійним видається зміст табл. 1.10 (с. 72–74), у якій окремі положення інтерпретують цифрову трансформацію як фактичне зміщення ролі HR від традиційних функцій до цифрових інструментів. На наш погляд, такий підхід дещо спрощує природу

сучасної трансформації HR-менеджменту. Цифровізація не підміняє класичні функції управління людськими ресурсами (планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінювання та контроль), а насамперед змінює форми, методи й інструменти їх реалізації, розширюючи аналітичні та управлінські можливості HR-служб. У зв'язку з цим доцільним було б більш диференційовано відобразити взаємозв'язок між традиційними та цифровими HR-практиками, підкресливши їх взаємодоповнюваність, а не протиставлення.

3. У підрозділі 2.2 (с. 98–124) автор здійснив ґрунтовний аналіз людських ресурсів промислових підприємств із широким використанням офіційних статистичних матеріалів, що забезпечує належний рівень обґрунтованості отриманих результатів. Водночас дискусійним видається певне домінування макростатистичного підходу. На нашу думку, дослідження виграло б від доповнення результатів соціологічними опитуваннями, експертними оцінками керівників HR-служб або менеджерів промислових підприємств, що дозволило б глибше розкрити сучасні проблеми управління людськими ресурсами, оцінити практику застосування HR-інструментів та підтвердити статистичні висновки емпіричними даними безпосередніх учасників кадрових процесів.

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 Гуку Володимиру 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)

Сергій НАДВИНИЧНИЙ