



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Західноукраїнського
національного університету
Микола ДИВАК

_____ 2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових 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 29 травня 2026 р., протокол № 10

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 **Островерхов Віктор Михайлович**; директор центру організації освітнього процесу, д.е.н., професор **Надвиничний Сергій Анатолійович**; 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**; 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**.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Обговорення дисертаційного дослідження дисертанта Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових 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 Гука Володимира Володимировича про результати дисертаційного дослідження на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Гук Володимир Володимирович ознайомив присутніх із основним змістом

дисертаційної роботи, розкрив її наукову новизну, а також представив ключові теоретичні та практичні результати проведеного дослідження, що виносяться на захист.

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

У ході обговорення дисертанту було поставлено низку запитань, на які здобувач надав вичерпні та аргументовані відповіді, а саме:

д. е. н., професор Шкільняк М.М.:

У таблиці 4 (у презентації), порівнюючи інструменти «Ексклюзивний пошук» та «Хедхантинг», можна помітити суттєве змістове перетинання: обидва спрямовані на залучення висококваліфікованих і рідкісних фахівців, а їхні переваги та недоліки є практично ідентичними. Поясніть, будь ласка, у чому полягає принципова концептуальна відмінність між цими двома інструментами, і чи виправдане їх окреме виділення в таблиці як самостійних категорій?

д. е. н., професор Птащенко О.В.:

Серед можливостей у SWOT-аналізі (таблиця 9 на слайді) виділено «активізацію законодавчої ініціативи та впровадження політик, що дозволяють полегшити адміністративні процеси», а серед загроз — «збільшення прибутковості підприємства шляхом економії на розвитку персоналу». Поясніть, будь ласка, яким чином у Вашому дослідженні запропоновано практичні механізми, що дозволяють перетворити визначені можливості на реальні інструменти нейтралізації зазначеної загрози, зокрема в умовах обмеженого фінансування розвитку персоналу на промислових підприємствах?

д. е. н., професор Брич В. Я.:

Чи запропоновано у Вашому дослідженні авторське визначення поняття «людські ресурси», і якщо так - тоді в чому полягає його концептуальна відмінність від уже існуючих підходів?

д. е. н. Борисяк О.В.:

З таблиці 10 (у презентації) випливає, що європейська модель акцентує на соціальному партнерстві, балансі економічних і соціальних інтересів та

колективних переговорах. З огляду на курс України на євроінтеграцію, які саме елементи європейської моделі управління людськими ресурсами, на Вашу думку, є пріоритетними для впровадження на вітчизняних промислових підприємствах, і які інституційні передумови для цього необхідно створити?

к. е. н., доцент Коцур А.С.:

П'ятий блок моделі Інтегрованого механізму (рис. 6)— «Культура безперервного вдосконалення» — є концептуально привабливим, однак викликає дискусію щодо його практичної реалістичності. Чи не вважаєте Ви, що в умовах постійної невизначеності, спричиненої війсьним станом, ротації персоналу та мобілізації, формування стійкої культури безперервного вдосконалення є практично недосяжним завданням для українських промислових підприємств?

д. е. н., професор Надвиничний С. А.:

Відповідно до рисунку 3 (у презентації), основним джерелом фінансування інновацій промислових підприємств у 2024 році є власні кошти — 85,4%, тоді як частка державного фінансування становить лише 0,4%, а іноземних інвесторів — 1,2%. Як Ви вважаєте, чи можливо в таких умовах обмеженого зовнішнього фінансування забезпечити належний розвиток людського капіталу на промислових підприємствах, і які механізми Ви пропонуєте у своєму дослідженні для вирішення цієї проблеми?

к. е. н., доцент Камінський Б. А.:

Відповідно до рисунку 1 (у презентації), малі підприємства становлять переважну більшість — 90% від загальної кількості діючих суб'єктів господарювання в промисловості України у 2024 році. Водночас у Вашому дослідженні, як вбачається, акцент зроблено на підходах до управління людськими ресурсами, які здебільшого розроблялися для середніх і великих підприємств. Поясніть, будь ласка, наскільки запропоновані Вами інструменти та рекомендації є адаптованими до специфіки малих промислових підприємств, які домінують у структурі галузі?

к.е.н., доцент Охота В. І.:

Згідно з даними таблиці 8 (у презентації), частка фізичних осіб-підприємців серед найманих працівників у 2024 році становить 5,9%, що є вищим показником порівняно з 2018 роком — 5,7%. Водночас серед зайнятих працівників цей показник також зріс з 9% до 9,5%. Як Ви інтерпретуєте цю тенденцію до зростання частки фізичних осіб-підприємців на фоні загального скорочення зайнятості?

к. е. н., Марчишин Н. Я.:

Таблиця 1 (у презентації) охоплює чотири ключові поняття щодо людиноцентричних категорій управління. Однак поза увагою залишився термін «трудоий потенціал», який широко застосовується в українській економічній науці. Чим обумовлений такий вибір, і чи не вважаєте Ви, що включення цього поняття до порівняльного аналізу дозволило б повніше розкрити категоріальний апарат дослідження?

к. е. н., доцент Новак Ю. Р.:

Відповідно до рисунку 3 (у презентації), основним джерелом фінансування інновацій промислових підприємств у 2024 році є власні кошти — 85,4%, тоді як частка державного фінансування становить лише 0,4%, а іноземних інвесторів — 1,2%. Як Ви вважаєте, чи можливо в таких умовах обмеженого зовнішнього фінансування забезпечити належний розвиток людського капіталу на промислових підприємствах, і які механізми Ви пропонуєте у своєму дослідженні для вирішення цієї проблеми?

к. е. н., доцент Нагара М. Б.

У таблиці 3 (у презентації) представлено десять викликів у сфері управління людськими ресурсами. Однак жоден із них не відображає специфіки функціонування підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Як Ви можете пояснити такий вибір і чи не вважаєте за доцільне доповнити класифікацію відповідним викликом?

Науковий керівник, к.е.н., доцент Даниленко-Кульчицька В.А. виступила із висновком, в якому зазначила, що аспірант Гук Володимир 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 Гука Володимира Володимировича була подана на кафедру 20.04.2026 року.

У висновку наукового керівника констатовано, що дисертаційне дослідження є оригінальною науковою працею, яка успішно вирішує важливе завдання у сфері управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств в умовах динамічних змін бізнес-середовища та цифрової трансформації економіки. Актуальність тематики дослідження, рівень наукового внеску здобувача, теоретична обґрунтованість положень і висновків, практична цінність розроблених рекомендацій для розвитку економічної науки та підвищення ефективності кадрового менеджменту промислових підприємств дають підстави стверджувати, що дисертація відповідає встановленим вимогам і заслуговує на рекомендацію до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді.

К.е.н., доцент Островецький В.М. (рецензент) підкреслив, що дисертаційне дослідження «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» є комплексною науковою працею, спрямованою на поглиблення та систематизацію теоретичних засад, методологічних підходів і практичних інструментів удосконалення системи управління персоналом у контексті стратегічного розвитку промислових підприємств. Щодо зауважень і дискусійних аспектів рецензент відзначив:

1. У параграфі 1.2. представлена таблиця 1.4 (с. 51) містить десять викликів у сфері управління людськими ресурсами і загалом відображає актуальні тенденції сучасного HR-менеджменту. Разом з тим, звертає на себе увагу відсутність виклику, пов'язаного зі специфікою функціонування промислових підприємств в умовах воєнного стану, зокрема щодо збереження кадрового потенціалу в умовах мобілізації, вимушеного переміщення працівників та трудової міграції. З огляду на те, що дисертаційне дослідження присвячене саме українським промисловим підприємствам, відсутність цього виклику як окремої позиції таблиці є змістовним пропуском, що знижує повноту представленої класифікації та її відповідність реаліям вітчизняного ринку праці.

2. У дисертаційній роботі зазначено, що вчені виокремлюють три групи методів оцінювання людських ресурсів підприємства — якісні, кількісні та комбіновані (параграф 1.2., с. 66). Однак, попри задеклароване виділення трьох груп, автор детально характеризує лише якісні та кількісні методи, залишаючи комбіновані методи поза межами змістовного розгляду. Така структурна непослідовність порушує логіку викладу матеріалу та знижує повноту теоретичного обґрунтування досліджуваної проблематики.

3. У параграфі 2.3 (с. 149) зазначено, що розроблена методика оцінювання компетентнісного розвитку працівників промислових підприємств складається з чотирьох логічно взаємопов'язаних етапів. Однак при детальному розгляді представленого переліку виявляється, що фактично описано шість етапів, а саме: визначення вибірки; формування критеріїв оцінювання компетентностей; встановлення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегральної компетентнісної оцінки працівників підприємства; оцінювання економічної доцільності «компетентнісних» витрат; інтерпретація і порівняння результатів. Рекомендуємо привести у відповідність кількість задекларованих етапів із їх фактичним переліком у тексті дисертації.

4. Запропонований механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств (параграф 3.2., с. 182) охоплює п'ять блоків, кожен із яких прив'язано до окремого підприємства — П1, П2, П3, П4, П5. Така побудова механізму є дискусійною, оскільки залишається незрозумілим: чи призначений він для одного підприємства, що одночасно реалізує всі п'ять блоків, чи для п'яти різних підприємств. Рекомендуємо уточнити логіку побудови механізму та усунути зазначену неузгодженість.

Однак виявлені зауваження та дискусійні положення не применшують наукової цінності та практичної значущості дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича на є самостійною, логічно структурованою та завершеною науковою працею, виконаною на належному теоретичному та фаховому рівнях. Робота містить обґрунтовані положення наукової новизни, переконливі висновки та практично важливі рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами

промислових підприємств України в умовах діджиталізації економіки та сучасних викликів. Враховуючи наукову цінність та практичну значущість отриманих результатів, дисертація заслуговує на рекомендацію до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді.

К.е.н., доцент Коцур А.С. (рецензент) у своєму виступі наголосив, що представлена дисертаційна робота є комплексним науковим дослідженням, у якому запропоновано та концептуально аргументовано авторський підхід до вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств з метою зміцнення їхніх конкурентних позицій в умовах динамічних ринкових змін.

Однак рецензент також звернув увагу на ряд дискусійних моментів і зауважень, зокрема:

1. У таблиці 1.5. представлено вісім інструментів підбору людських ресурсів, серед яких окремі поняття подано в оригінальній англійській формі — зокрема «Preliminaring», «Brainteaser-інтерв'ю», «Head hunting» - без україномовних відповідників. Обґрунтуйте, будь ласка, чи існують усталені україномовні терміни для цих понять у вітчизняній науковій літературі, і чому в дисертаційному дослідженні перевагу надано англіцизмам, а не спробі запропонувати власний переклад або адаптацію цих термінів.

2. Заслуговує на увагу запропонована автором класифікація напрямків діджиталізації управління людськими ресурсами (с. 78), яка охоплює цифрову робочу силу, цифрове робоче місце та цифровий HR. Разом з тим, вважаємо, що зазначена класифікація потребує доповнення, оскільки поза увагою дослідника залишився такий принципово важливий напрямок, як забезпечення цифрової безпеки та захисту персональних даних працівників. Відсутність цього напрямку у запропонованій класифікації знижує повноту дисертаційної роботи та практичну цінність для вітчизняних підприємств.

3. Рисунок 2.16 відображає динаміку кількості вакансій в промисловості України протягом 2018–2024 років і демонструє чітко виражену реакцію ринку праці на повномасштабне російське вторгнення: після зростання у 2020–2021 роках до 8337 од. у 2022 році фіксується різке скорочення кількості вакансій до

4249 од., що є цілком закономірним наслідком руйнування виробничої інфраструктури, мобілізації працівників та вимушеної міграції населення. Однак викликає наукову дискусію інша тенденція: вже у 2024 році кількість вакансій сягає рекордного показника — 9899 од., що суттєво перевищує довоєнний рівень. Поясніть, будь ласка, як Ви інтерпретуєте це явище: чи свідчить воно про відновлення промислового потенціалу України, чи, навпаки, про критичний дефіцит кадрів. І яким чином ця суперечлива тенденція врахована у запропонованих Вами практичних рекомендаціях щодо управління людськими ресурсами?

4. В основу розрахунку мультиплікативних коефіцієнтів (табл. 3.6) покладено припущення про лінійний взаємозв'язок між впровадженням інноваційних HR-інструментів та зростанням ефективності підприємства. Автору доцільно було б навести більш розгорнуте теоретико-методологічне обґрунтування вибору саме такого підходу та підкріпити визначені значення коефіцієнтів конкретними розрахунками на основі даних досліджуваних підприємств.

Але зазначені зауваження не применшують наукової значущості дисертаційного дослідження. Таким чином, дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» є оригінальною і завершеною науковою працею. Характеризується чітко окресленою науковою новизною, обґрунтованими теоретичними положеннями та практично цінними рекомендаціями щодо підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами в менеджменті промислових підприємств. На підставі зазначеного дисертаційна робота може бути допущена до захисту в 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 Надвиничний С.А., 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 Охота В.І., к.е.н., Марчишин Н. Я.

У процесі обговорення на фаховому семінарі його учасники зазначили, що дисертаційна робота вирізняється науковою цілісністю, послідовністю та структурованістю викладу, а також ефективним поєднанням теоретичного доробку з практично орієнтованими висновками та рекомендаціями. Авторські наукові розробки є самостійними та обґрунтованими. Основні положення й результати дослідження апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та відображено у публікаціях у фахових наукових виданнях.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні

ПОСТАНОВИЛИ:

Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових 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 Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств»

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

В умовах динамічної трансформації економічного середовища, активного впровадження цифрових технологій та посилення конкурентної боротьби на глобальних ринках людські ресурси набувають стратегічного значення як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства промислового сектору зіштовхуються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, масовою міграцією трудових ресурсів та необхідністю докорінної перебудови систем управління персоналом. Недостатній рівень розробленості теоретико-методологічних засад управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств, а також потреба у формуванні дієвих практичних інструментів кадрового менеджменту зумовлюють наукову значущість обраної теми та підтверджують доцільність її дослідження.

Дисертаційна робота 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 поглиблено теоретичні засади управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств, розроблено методичні підходи до діагностики стану кадрового менеджменту та сформовано практичні рекомендації щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання.

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

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних і науково-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на основі інноваційних і цифрових технологій.

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

- розкрити сутність поняття «людські ресурси підприємства», уточнити його співвідношення з категоріями «трудові ресурси», «персонал» і «людський капітал»;
- узагальнити еволюцію концептуальних підходів до управління людськими ресурсами, виокремити провідні теоретичні школи і визначити їх значення для сучасних підприємств;
- дослідити трансформацію ролі управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства під впливом цифровізації, інноваційних технологій і глобальних соціально-економічних викликів;
- проаналізувати сучасний стан розвитку промислових підприємств України, визначити тенденції структурних і кадрових змін у посткризовий і воєнний періоди;
- провести оцінку рівня забезпеченості промислових підприємств людськими ресурсами, визначити динаміку їх плинності, кваліфікаційної структури та ефективності використання персоналу;
- обґрунтувати інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств, розробити систему показників і критеріїв результативності управління персоналом у промисловому секторі;
- визначити можливості імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами у практику промислових підприємств України, враховуючи специфіку національного ринку праці;
- розробити удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України з урахуванням принципів стратегічного менеджменту, інноваційності і цифрової трансформації;

– сформувати систему управління людськими ресурсами промислових підприємств із використанням інноваційних, як інструментів підвищення ефективності кадрових процесів і стратегічної стійкості бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси формування, розвитку й управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління людськими ресурсами промислових підприємств умовах цифровізації, інноваційних змін і структурних трансформацій економіки.

Методи дослідження. Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління персоналом і людськими ресурсами, концепції людського капіталу, стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та цифрової трансформації підприємств. Методологія дослідження ґрунтується на системному, процесному, функціональному і компетентнісному підходах, що забезпечують цілісне розуміння процесів формування, розвитку й ефективного використання людських ресурсів промислових підприємств в умовах цифрової економіки.

Відповідно до поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції та наукової абстракції, аналізу, синтезу, логічного узагальнення; логіко-історичний, порівняльний, групувань, статистичний, порівняльно-аналітичний, структурно-функціональний, системний, моделювання.

Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі, нормативні, аналітичні і статистичні джерела, а також результати наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління людськими ресурсами, інноваційного менеджменту і цифрової економіки. Статистичну й аналітичну основу сформовано на підставі даних Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, Національного банку України, Міністерства економіки України, Національного агентства кваліфікацій, Інституту аналітики та адвокації, а також Європейської бізнес асоціації щодо дефіциту кадрів і стану ринку праці.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних і науково-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств України і розробленні прикладового 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;

– система показників результативності HR-системи промислового підприємства, доповнена аналітичними індикаторами кадрової стабільності, мотиваційної залученості, ефективності навчання та рівня організаційної гнучкості.

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

Теоретичні положення дисертації вирізняються науковою обґрунтованістю, яка досягається завдяки застосуванню системно-аналітичного підходу до дослідження взаємозв'язку між якістю управління людськими ресурсами та ефективністю менеджменту промислових підприємств, а також ґрунтовному аналізу концептуальних підходів і наукових здобутків у сфері кадрового менеджменту та управління підприємствами промислового сектору.

Теоретико-методична основа дисертаційної роботи формувалася шляхом ґрунтовного опрацювання наукових джерел із проблематики управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств, що сприяло виявленню недостатньо розроблених аспектів досліджуваної проблематики та розробленню авторського підходу до їх вирішення. Чітка внутрішня логіка дисертації, переконливість наукових аргументів та вільне оперування понятійно-категоріальним апаратом свідчать про високий методичний рівень виконаного дослідження.

Ґрунтовне дослідження наукових підходів у сфері управління людськими ресурсами промислових підприємств, обґрунтування практичних інструментів кадрового менеджменту в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, а також органічне поєднання сучасного методичного інструментарію збору й аналізу фактичних даних підтверджують належний рівень вірогідності теоретичних узагальнень, аналітичних результатів і прикладних напрацювань, представлених у дисертаційному дослідженні.

Практичне значення роботи

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у розробці прикладних інструментів удосконалення системи управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах нестабільного економічного середовища та сучасних викликів. Запропоновані моделі, підходи та управлінські рішення можуть бути використані менеджментом промислових підприємств з метою підвищення ефективності кадрового управління, розвитку адаптаційного потенціалу організації та посилення її ринкових позицій. Крім того, отримані результати можуть бути методичною основою для формування державних і регіональних програм розвитку людських ресурсів у промисловому секторі.

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.).

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

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 9 наукових публікаціях (4,9 д. а.), які включають самостійно опубліковані роботи та співавторство, зокрема 6 статей – у наукових фахових виданнях України (3,7 д. а.); 3 – виданнях апробаційного характеру (1,2 д. а.).

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань України:

1. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *«Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. № 20. С.196-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196>.

2. Гук В.В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *«Інноваційна економіка»*. 2024. № 2. С. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

3. Гук В.В. Імплементация міжнародних підходів до розвитку Soft skills у системі управлінні персоналу. *Науковий журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.134>.

4. Гук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *«Економіка та суспільство»*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50>.

5. Гук В.В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *«Інноваційна економіка»*. 2025. № 3. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

6. 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](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526).

Публікації апробаційного характеру:

7. Гук 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.

8. Гук 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.

9. Гук В.В. Від персоналу до талантів: парадигмальні зміни в управління 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.

Дисертаційну роботу перевірено на оригінальність із застосуванням спеціалізованої системи виявлення текстових запозичень «StrikePlagiarism» 23.02.2026 р.. Отримані результати підтверджують дотримання здобувачем засад академічної доброчесності — усі залучені наукові та інформаційні джерела коректно ідентифіковані, належно оформлені й задокументовані згідно з чинними нормативними вимогами. Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» є самостійною науковою розробкою, яка не містить жодних неправомірних текстових запозичень.

Апробація матеріалів дисертації

Теоретичні здобутки, практичні рекомендації та висновки дисертаційного дослідження пройшли публічне обговорення в межах наукових заходів і отримали позитивний відгук наукової аудиторії. Апробація результатів дослідження відбулась 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 норм академічного наукового стилю, що свідчить про високий рівень мовно-стилістичної компетентності здобувача. Викладення теоретичних положень, аналітичних результатів і практичних рекомендацій вирізняється чіткою внутрішньою логікою, термінологічною точністю та послідовністю у розкритті досліджуваної проблематики, що забезпечує належний рівень доступності й цілісності сприйняття представленої наукової праці.

Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту

З огляду на актуальність досліджуваної проблематики, досягнутий рівень наукової новизни, застосований теоретико-методичний інструментарій, а також наукову та прикладну значущість одержаних результатів дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» відповідає вимогам спеціальності 073 «Менеджмент» 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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022 р. № 341),

структурний підрозділ рекомендує подати дисертаційну роботу Гука Володимира Володимировича на тему: «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – Менеджмент до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Гука Володимира 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 Надвиничного Сергія Анатолійовича, директора центру організації освітнього процесу Західноукраїнського національного університету.

Рецензентами:

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

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

Опонентами:

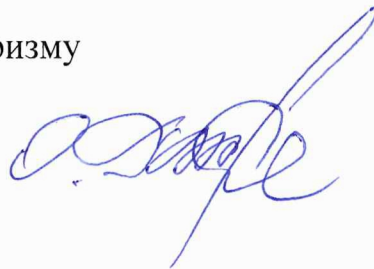
доктора економічних наук, професора, Кузнецову Інну Олексіївну, професора кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

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

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти дисертаційну роботу Гука Володимира Володимировича на тему: «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» до захисту.

Головуюча на засіданні

завідувач кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу,
к. е. н., доцент



Оксана ГУГУЛІ