

## АНОТАЦІЯ

**Гук В. В. Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертаційне дослідження спрямоване на формування концептуальних засад, теоретико-методичного базису та прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами у системі менеджменту промислових підприємств.

У дисертації наголошено, що в контексті цифрової модернізації економіки людські ресурси відіграють провідну роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємств, стимулюванні їхньої інноваційної спроможності та підвищенні виробничої адаптивності. Проаналізовано еволюцію теоретичних концепцій управління людськими ресурсами та виокремлено сучасні методичні засади дослідження механізмів їх ефективного використання на промислових підприємствах. Розроблено методологічний базис комплексного аналізу системи управління людськими ресурсами, що враховує багатоаспектність цього процесу та специфіку функціонування промислового сектору економіки.

Деталізовано зміст категорії «людські ресурси підприємства», визначено її взаємозв'язок із поняттями «трудові ресурси», «персонал» та «людський капітал». Це дозволило сформулювати авторське тлумачення терміну «людські ресурси підприємства» як сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, що включають їхній професійний потенціал (знання, навички, здібності), фізичну і психологічну готовність до праці, мотиваційні аспекти, а також здатність до розвитку і вдосконалення, що виступають ключовим економічним ресурсом, здатним генерувати унікальну цінність через взаємодію з іншими ресурсами підприємства та забезпечувати реалізацію індивідуальних

можливостей працівників у процесі досягнення цілей організації.

Акцентовано увагу, що управління людськими ресурсами підприємств є комплексним процесом, який формується на перетині індивідуальних потреб працівників, організаційних вимог та зовнішніх викликів бізнес-середовища, що потребує системного та релевантного підходу. Крім того, ефективне управління людськими ресурсами дає змогу забезпечити синергію між індивідуальними компетенціями персоналу та стратегічними цілями підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Поглиблено трактування поняття управління людськими ресурсами та детерміновано, що це багатоаспектна науково-практична концепція, яка поєднує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства, яка спрямована на досягнення генеральних цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, врахування економічних, соціальних і індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, формування корпоративної культури, стимулювання мотивації та розвитку компетенцій, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом.

Управління людськими ресурсами розглянуто крізь призму специфічних характеристик, які визначаються необхідністю забезпечення синергії між організаційними цілями та індивідуальними прагненнями працівників, формуванням системи безперервного професійного розвитку персоналу відповідно до технологічних змін у виробництві, створенням інклюзивної корпоративної культури, впровадженям цифрових інструментів управління талантами, а також розробленням механізмів утримання ключових фахівців в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Виявлено ключові проблемні аспекти сучасного HR-менеджменту в промисловому секторі. Охарактеризовано виклики, що обумовлюють складність побудови ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Це дає змогу визначити пріоритетні напрями модернізації HR-практик, розробити адекватні управлінські рішення щодо подолання кадрових дисбалансів та сформуванню стратегічних орієнтирів розвитку

людського капіталу відповідно до викликів цифрової трансформації та динаміки ринкового середовища. Серед пріоритетних викликів виокремлено потребу в розвитку цифрових компетентностей працівників, автоматизації кадрових процесів і впровадженні сучасних технологічних рішень, які детермінують результативність системи управління людськими ресурсами.

З метою окреслення стратегічних орієнтирів кадрової роботи детерміновано головні завдання управління людськими ресурсами підприємств. Це дає можливість визначити пріоритетні вектори інвестування в розвиток персоналу, обґрунтувати необхідність трансформації традиційних HR-практик та сформуванню збалансованої архітектури системи управління людськими ресурсами відповідно до специфіки промислового виробництва. Також визначено принципи управління людськими ресурсами. Це сприяє формуванню методологічного базису побудови ефективної системи кадрового менеджменту, забезпеченню послідовності управлінських рішень та створенню єдиних стандартів роботи з персоналом на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Обґрунтовано основні етапи управління людськими ресурсами. Це дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними стадіями роботи з персоналом та окреслити специфічні завдання кожного етапу. Такий підхід уможливорює формування алгоритму прийняття управлінських рішень у кадровій сфері і забезпечує основу для побудови ефективної системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено сучасним інструментам управління людськими ресурсами. Встановлено, що результативність системи управління персоналом визначається комплексним використанням HR-аналітики, систем автоматизованого моніторингу ефективності працівників, платформ для дистанційного навчання та розвитку, а також цифрових інструментів залучення і утримання ключових фахівців в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Розглянуто трансформацію підходу до управління від персоналу до людських ресурсів. Детерміновано, що концептуальні відмінності полягають у переорієнтації з реактивного управління кадровими процесами на проактивне формування стратегічного людського капіталу, інтеграції HR-функцій у загальну

систему менеджменту підприємства та визнанні унікальності кожного працівника як носія специфічних компетенцій і творчого потенціалу. У дисертації обґрунтовано, що ключовим чинником трансформації ролі управління людськими ресурсами підприємства є глобальна цифровізація та імплементація інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Цифрова трансформація бізнес-середовища зумовила необхідність перегляду традиційних HR-практик, формування нових компетенцій персоналу та переорієнтації системи управління людськими ресурсами на забезпечення технологічної готовності підприємств до викликів четвертої промислової революції.

Окреслено основні складові забезпечення управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки. Це сприяє побудові інтегрованої моделі HR-менеджменту, в якій цифрові технології, організаційна культура, система розвитку компетенцій та аналітичні можливості створюють синергетичний ефект для підвищення ефективності роботи з персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сформовано оновлену структуру цифрових компетенцій громадян ЄС, що містить п'ять головних категорій. Ця типологія деталізує навички роботи з даними та інформацією, цифрову комунікацію, створення контенту, питання безпеки та вирішення проблем, що уможливорює системний підхід до формування цифрового профілю працівника. Адаптація зазначеної структури до потреб промислових підприємств створює методологічне підґрунтя для розробки програм розвитку цифрових компетентностей працівників відповідно до специфіки виробничих процесів та стратегічних цілей діяльності.

Особливу увагу приділено ролі управління людськими ресурсами до та після діджиталізації. Це, в свою чергу, сприяє усвідомленню масштабу і характеру змін у системі управління персоналом, виявленню нових компетентнісних вимог до HR-фахівців та обґрунтуванню стратегічної важливості людських ресурсів як ключового фактору успішності цифрової трансформації підприємств.

На основі аналізу динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання в промисловості України протягом 2018-2024 років виявлено негативну тенденцію

скорочення їх загальної кількості на 10,2% (4551 одиниця). Найбільш критичне зменшення зафіксовано в сегменті середніх підприємств (15,2%), що актуалізує проблему забезпечення промислового сектору кваліфікованими людськими ресурсами та підвищує значущість ефективного управління персоналом для збереження виробничого потенціалу. Встановлено, що протягом 2018-2024 років вартість основних засобів промисловості зросла на 32,1%, однак ступінь їх зносу залишається на неприйнятно високому рівні (понад 60%), а капітальні інвестиції демонструють нестабільну динаміку з різкими коливаннями. Виявлені тенденції підтверджують критичну важливість ефективного управління людськими ресурсами для компенсації технологічного відставання через розвиток компетенцій персоналу, впровадження інноваційних підходів та оптимізацію використання наявних виробничих потужностей.

Дослідження індексів промислової продукції за видами діяльності в Україні протягом 2018-2024 років засвідчив неоднорідну динаміку розвитку галузей: найбільше зростання продемонстрували металургійне виробництво (+22,5 %), текстильне виробництво (+13,7 %) та фармацевтична промисловість (+11,3 %), тоді як хімічна промисловість (-19,6 %) та машинобудування (-12,8 %) зафіксували суттєве скорочення. Така диференціація галузевої динаміки обумовлює необхідність диференційованих підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки технологічних процесів, структури компетенцій персоналу та стратегічних пріоритетів розвитку кожного виду економічної діяльності.

Встановлено деструктивну динаміку інноваційного розвитку промислового сектору України протягом 2018-2024 років, що проявилася у скороченні кількості інноваційно активних підприємств більш ніж удвічі (з 16,4% до 8,1% від загальної кількості), зменшенні витрат на інновації на 50,8% та зниженні кількості підприємств-інноваторів на 65,5%. Виявлені тенденції підтверджують важливість людського капіталу як ключового драйвера інноваційної активності та обґрунтовують необхідність пріоритетного інвестування в розвиток творчого потенціалу персоналу, формування дослідницьких компетенцій та створення середовища, сприятливого для

генерування інноваційних ідей. Ідентифіковано ключові бар'єри інноваційного розвитку промислових підприємств України: обмеженість фінансових ресурсів внаслідок воєнної агресії, критичний дефіцит кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та мобілізацію, руйнування виробничої інфраструктури та логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та високі ризики інвестування в умовах воєнного стану.

Проаналізовано тенденції зайнятості в промисловості України протягом 2018-2024 років, що демонструє катастрофічне скорочення трудових ресурсів на третину (з 2,3 млн. до 1,5 млн. осіб), причому найбільш інтенсивне падіння зафіксовано після початку повномасштабної російської агресії. Ця кадрова криза обумовлює переосмислення традиційних підходів до управління персоналом промислових підприємств та вимагає впровадження стратегій максимальної ефективності використання обмеженого людського потенціалу через цифровізацію HR-процесів, формування систем безперервного розвитку компетенцій та створення унікальної цінності пропозиції для працівників у конкурентній боротьбі за таланти.

У дисертаційній роботі обґрунтовано, що важливою умовою збереження людського капіталу галузі є припинення воєнного конфлікту та забезпечення сталої національної безпеки. У зв'язку з цим детерміновано пріоритетні завдання, які **включають** формування антикризових механізмів управління персоналом, розробку стратегій утримання ключових фахівців, створення систем швидкої адаптації працівників та впровадження програм реінтеграції демобілізованих у виробничий процес.

Проведений SWOT-аналіз виявив дуалістичний характер системи управління персоналом промислових підприємств: за наявності висококваліфікованих кадрів, ефективних механізмів розвитку та дієвої матеріальної мотивації спостерігаються критичні проблеми плинності персоналу, обмеженої автоматизації та недостатнього інноваційного розвитку HR-практик. Визначено стратегічний потенціал цифровізації управління персоналом та удосконалення оцінювання його розвитку в умовах зростаючих загроз конкурентної боротьби за таланти, законодавчих змін та тенденцій до

економії на людському капіталі, що актуалізує необхідність формування збалансованої стратегії управління людськими ресурсами.

За результатами інтегрального оцінювання людських ресурсів промислових підприємств у контексті компетентнісного підходу протягом 2018-2023 років визначено неоднорідну динаміку розвитку кадрового потенціалу: найвищі показники зафіксовано у ТОВ «Сільпо-Фуд» попри тенденцію до їх зниження, тоді як ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Щедро» продемонстрували позитивну траєкторію нарощування компетентнісної спроможності персоналу, що підтверджує диференційовану ефективність застосовуваних стратегій управління людськими ресурсами.

Проведено компаративний аналіз провідних світових моделей управління людськими ресурсами (американської, європейської, японської), який засвідчив їх фундаментальні відмінності в філософії, механізмах та інструментах роботи з персоналом. Виявлено характерні особливості кожної моделі: індивідуалізм та гнучкість американської системи, соціальна орієнтованість та регуляторна захищеність європейської практики, довічна зайнятість та патерналізм японського підходу, що створює методологічну основу для формування гібридної моделі управління людськими ресурсами промислових підприємств України з урахуванням кращих міжнародних практик.

На підставі узагальнення міжнародного досвіду систематизовано п'ять взаємопов'язаних блоків управління людськими ресурсами: цифровізація HR-процесів через спеціалізовані платформи, застосування аналітичних інструментів для оцінювання ефективності персоналу, реалізація інноваційних підходів до професійного розвитку працівників, забезпечення соціальної відповідальності та психологічного благополуччя, формування організаційної культури безперервного вдосконалення. Запропонована п'ятиблокова структура формує комплексну методологічну платформу для побудови збалансованої системи управління людськими ресурсами, яка інтегрує технологічні, людиноцентричні, економічні та соціально-психологічні аспекти сучасного HR-менеджменту.

Розроблено удосконалений механізм управління людськими ресурсами

для промислових підприємств України, який синтезує переваги провідних світових моделей HR-менеджменту з урахуванням реальних проблем функціонування вітчизняних систем управління персоналом. Структуризація механізму за принципом «проблема – інструмент – КРІ» для кожного з п'яти ключових блоків забезпечила перехід від теоретичних рекомендацій до практично орієнтованої системи управлінських інтервенцій з визначеними показниками ефективності, що уможливорює об'єктивне оцінювання результатів впровадження та коригування стратегії управління людськими ресурсами.

Запропоновано модель системи управління людськими ресурсами для промислових підприємств, яка інтегрує інноваційні технології та забезпечує кількісну оцінку економічного, соціального й організаційного ефектів від їх застосування. Визначено комплекс із п'яти пріоритетних напрямів удосконалення HR-менеджменту та встановлено механізми їх впливу на результативність діяльності підприємств, що створює методологічну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестування в людські ресурси через систему вимірюваних показників ефективності.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне обґрунтування і сформульовано практичні пропозиції щодо вирішення наукового завдання, які охоплюють розробку теоретико-методичних і прикладних положень щодо управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств через формування адаптивних механізмів розвитку кадрового потенціалу, диференційованих відповідно до галузевої специфіки підприємств, рівня їх технологічної зрілості та інноваційної активності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності промислового сектору України в умовах воєнних викликів та глобальних трансформаційних змін.

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, людський капітал, управління людськими ресурсами, оцінювання персоналу, управління персоналом, HR-аналітика, мотивація персоналу, навчання персоналу, адаптивне управління, ERP-системи, стратегічне планування, цифрова трансформація, цифровізація, підприємництво.



## SUMMARY

**Huk V. V. Human Resource Management in the Management System of Industrial Enterprises.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

The dissertation research aims to develop conceptual foundations, a theoretical and methodological framework, and practical recommendations for improving human resource management in the management system of industrial enterprises.

The dissertation emphasizes that in the context of digital modernization of the economy, human resources play a leading role in ensuring the long-term sustainability of enterprises, stimulating their innovation capacity, and enhancing production adaptability. The evolution of theoretical concepts of human resource management is analyzed, and modern methodological principles for studying the mechanisms of their effective utilization at industrial enterprises are identified. A methodological framework for comprehensive analysis of the human resource management system is developed, taking into account the multifaceted nature of this process and the specifics of the industrial sector's functioning.

The content of the "enterprise human resources" category is detailed, and its relationship with the concepts of "labor resources," "personnel," and "human capital" is defined. This allowed formulating the author's interpretation of the term "enterprise human resources" as a set of quantitative and qualitative characteristics of employees, encompassing their professional potential (knowledge, skills, abilities), physical and psychological readiness for work, motivational aspects, as well as capacity for development and improvement, which constitute a key economic resource capable of generating unique value through interaction with other enterprise resources and ensuring the realization of employees' individual capabilities in the process of achieving organizational goals.

It is emphasized that human resource management at enterprises is a complex process that forms at the intersection of individual employee needs, organizational

requirements, and external business environment challenges, necessitating a systematic and relevant approach. Moreover, effective human resource management enables synergy between individual employee competencies and the enterprise's strategic goals, contributing to enhanced competitiveness and adaptability to external environment changes. The interpretation of the human resource management concept is deepened, establishing that it represents a multifaceted scientific and practical framework integrating strategic, socio-psychological, and cultural approaches to enterprise employment policy management. This concept aims to achieve the enterprise's overarching goals through rational utilization of labor potential, consideration of employees' economic, social, and individual needs, creation of a favorable work environment, corporate culture formation, motivation and competency development stimulation, and ensuring harmonious employee-management interaction.

Human resource management is examined through specific characteristics that are shaped by several key requirements. These include ensuring synergy between organizational goals and individual employee aspirations, establishing continuous professional development systems aligned with production technological changes, creating an inclusive corporate culture, implementing digital talent management tools, and developing retention mechanisms for key specialists in the context of intensifying labor market competition.

Key problematic aspects of contemporary HR management in the industrial sector are identified. Challenges that determine the complexity of building an effective human resource management system under current business conditions are characterized. This allows identifying priority directions for HR practices modernization, developing adequate managerial solutions to overcome personnel imbalances, and forming strategic guidelines for human capital development in accordance with digital transformation challenges and market environment dynamics. Among priority challenges, the need for developing employees' digital competencies, automating HR processes, and implementing modern technological solutions that determine the effectiveness of the human resource management system is identified.

With the aim of outlining strategic guidelines for personnel work, the main tasks

of enterprise human resource management are determined. This enables identifying priority directions for investing in personnel development, justifying the need for transforming traditional HR practices, and forming a balanced architecture of the human resource management system in accordance with industrial production specifics. The principles of human resource management are also defined. This contributes to forming a methodological basis for building an effective personnel management system, ensuring consistency of managerial decisions, and creating unified standards for personnel work at all levels of the organizational hierarchy.

The main stages of human resource management are substantiated. This allows establishing cause-and-effect relationships between different stages of personnel work and outlining specific tasks for each stage. This approach enables the formation of an algorithm for managerial decision-making in the HR sphere and provides a foundation for building an effective monitoring and control system for implementing the human resource management strategy. Particular attention is given to modern human resource management tools. It is established that the effectiveness of the personnel management system is determined by the integrated use of HR analytics, automated employee performance monitoring systems, remote learning and development platforms, as well as digital tools for attracting and retaining key specialists under conditions of high labor market competition.

The transformation of the management approach from personnel to human resources is examined. It is determined that conceptual differences lie in the reorientation from reactive management of personnel processes to proactive formation of strategic human capital, integration of HR functions into the enterprise's overall management system, and recognition of each employee's uniqueness as a bearer of specific competencies and creative potential. The dissertation substantiates that the key factor in transforming the role of enterprise human resource management is global digitalization and the implementation of innovative technologies in production and management processes. The digital transformation of the business environment has necessitated the revision of traditional HR practices, the formation of new employee competencies, and the reorientation of the human resource management system toward ensuring enterprises' technological readiness for the challenges of the Fourth Industrial

Revolution.

The main components of enterprise human resource management support in the digital economy are outlined. This contributes to building an integrated HR management model in which digital technologies, organizational culture, competency development systems, and analytical capabilities create a synergistic effect for enhancing personnel management effectiveness and ensuring enterprise competitiveness. An updated structure of EU citizens' digital competencies containing five main categories is formed. This typology details skills in data and information handling, digital communication, content creation, security issues, and problem-solving, which enables a systematic approach to forming an employee's digital profile. Adapting this structure to the needs of industrial enterprises creates a methodological foundation for developing employee digital competency programs in accordance with production process specifics and strategic business objectives.

Particular attention is given to the role of human resource management before and after digitalization. This, in turn, contributes to understanding the scale and nature of changes in the personnel management system, identifying new competency requirements for HR professionals, and substantiating the strategic importance of human resources as a key factor in the successful digital transformation of enterprises.

Based on the analysis of the dynamics of operating business entities in Ukraine's industry during 2018-2024, a negative trend of reduction in their total number by 10.2% (4,551 units) is identified. The most critical decrease is recorded in the medium-sized enterprise segment (15.2%), which actualizes the problem of providing the industrial sector with qualified human resources and increases the importance of effective personnel management for preserving production potential. It is established that during 2018-2024, the value of industrial fixed assets increased by 32.1%, however, their depreciation rate remains at an unacceptably high level (over 60%), while capital investments demonstrate unstable dynamics with sharp fluctuations. The identified trends confirm the critical importance of effective human resource management for compensating technological lag through personnel competency development, implementation of innovative approaches, and optimization of existing production capacity utilization.

The study of industrial production indices by type of activity in Ukraine during 2018-2024 reveals heterogeneous development dynamics across sectors: metallurgical production (+22,5%), textile production (+13,7%), and pharmaceutical industry (+11.3%) demonstrated the highest growth, while the chemical industry (-19,6%) and mechanical engineering (-12,8%) recorded significant decline. Such differentiation in sectoral dynamics necessitates differentiated approaches to human resource management considering the specifics of technological processes, personnel competency structures, and strategic development priorities of each type of economic activity.

A destructive dynamics of innovative development in Ukraine's industrial sector during 2018-2024 is established, manifested in more than a twofold reduction in the number of innovation-active enterprises (from 16,4% to 8,1% of the total), a 50,8% decrease in innovation expenditures, and a 65,5% decline in the number of innovating enterprises. The identified trends confirm the importance of human capital as a key driver of innovation activity and justify the need for priority investment in developing personnel's creative potential, forming research competencies, and creating an environment conducive to generating innovative ideas. Key barriers to innovative development of Ukraine's industrial enterprises are identified: limited financial resources due to military aggression, critical shortage of qualified personnel due to labor migration and mobilization, destruction of production infrastructure and logistics chains, energy supply instability, and high investment risks under martial law conditions.

Employment trends in Ukraine's industry during 2018-2024 are analyzed, demonstrating a catastrophic reduction of labor resources by one-third (from 2.3 million to 1.5 million people), with the most intensive decline recorded after the onset of full-scale russian aggression. This personnel crisis necessitates rethinking traditional approaches to personnel management at industrial enterprises and requires implementing strategies for maximum efficiency in utilizing limited human potential through digitalization of HR processes, establishing continuous competency development systems, and creating a unique employee value proposition in the competitive talent struggle.

The dissertation substantiates that an essential condition for preserving the industry's human capital is the cessation of military conflict and ensuring sustainable national security. In this regard, priority tasks are determined, which include forming anti-crisis personnel management mechanisms, developing strategies for retaining key specialists, creating rapid employee adaptation systems, and implementing reintegration programs for demobilized personnel into the production process.

The conducted SWOT analysis reveals the dualistic nature of the personnel management system in industrial enterprises: alongside highly qualified personnel, effective development mechanisms, and efficient material motivation, critical problems of staff turnover, limited automation, and insufficient innovative development of HR practices are observed. The strategic potential of personnel management digitalization and improving development assessment is identified in the context of growing threats of competitive talent struggle, legislative changes, and trends toward economizing on human capital, which actualizes the need for forming a balanced human resource management strategy.

Based on the results of integral assessment of human resources at industrial enterprises in the context of the competency-based approach during 2018-2023, heterogeneous dynamics of human resource potential development are identified. The highest indicators are recorded at "Silpo-Food" LLC despite a downward trend, while "TAS Dniprovgonmash" LLC, "Radekhiv Sugar" LLC, and "Shchedro" LLC demonstrated a positive trajectory of increasing personnel competency capacity. This confirms the differentiated effectiveness of applied human resource management strategies.

A comparative analysis of leading global human resource management models (American, European, and Japanese) is conducted, which reveals their fundamental differences in philosophy, mechanisms, and tools for personnel management. The characteristic features of each model are identified: individualism and flexibility of the American system, social orientation and regulatory protection of European practice, lifetime employment and paternalism of the Japanese approach, which creates a methodological foundation for forming a hybrid human resource management model for Ukraine's industrial enterprises considering best international practices.

Five interconnected human resource management components are systematized based on international experience synthesis. These include: HR process digitalization through specialized platforms, analytical tools for workforce performance evaluation, innovative approaches to employee professional development, social responsibility and psychological well-being provision, and continuous improvement organizational culture formation. The proposed five-block structure forms a comprehensive methodological platform for building a balanced human resource management system that integrates technological, human-centric, economic, and socio-psychological aspects of modern HR management.

An improved human resource management mechanism for Ukraine's industrial enterprises is developed, which synthesizes the advantages of leading global HRM models while considering the real challenges of domestic personnel management systems' functioning. Structuring the mechanism according to the "problem – tool – KPI" principle for each of the five key blocks ensures a transition from theoretical recommendations to a practically oriented system of management interventions with defined performance indicators. This enables objective evaluation of implementation results and adjustment of the human resource management strategy.

A human resource management system model for industrial enterprises is proposed, which integrates innovative technologies and provides quantitative assessment of economic, social, and organizational effects from their application. A set of five priority areas for improving HR management is identified, and mechanisms for their impact on the performance of enterprises are established. This creates a methodological basis for justifying management decisions on investing in human resources through a system of measurable performance indicators.

Thus, the thesis provides a theoretical justification and formulates practical proposals for solving the scientific problem concerning human resource management. The proposals cover the development of theoretical, methodological and applied provisions for human resource management in the management system of industrial enterprises through the formation of adaptive approaches for the development of human resource potential. The proposed approaches are differentiated according to the industry specifics of enterprises, their level of technological maturity and innovation

activity, which ensures the competitiveness of Ukraine's industrial sector in the context of military challenges and global transformational changes.

**Keywords:** personnel, personnel development, human capital, human resource management, personnel assessment, personnel management, HR analytics, personnel motivation, personnel training, adaptive management, ERP systems, strategic planning, digital transformation, digitalization, entrepreneurship.

## 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. Гук В.В., Даниленко-Кульчицька В.А. Трансформація ролі людських ресурсів в умовах нестабільного середовища. *«Актуальні проблеми економіки»*. 2026. № 2 (296). № 2 (296), 2026. С. 517-526. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526, [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26.\\_topic\\_Victoriia-Danylenko-Kulchytska-Volodymyr-Huk-517-526.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Victoriia-Danylenko-Kulchytska-Volodymyr-Huk-517-526.pdf).

### *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 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.