



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. ректора Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля  
Міністерства освіти і науки України

д.т.н., проф. Олексій ЦЕЛІЩЕВ

31 березня 2026 р.

## ВИСНОВОК

**спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації**

**Олександра Віталійовича Зеленка**

**на тему "Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності", поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

## ВИТЯГ

**з протоколу № 12 спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля від 31 березня 2026р.**

## ПРИСУТНІ

Головуючий на засіданні – завідувач кафедри обліку і оподаткування д.е.н., проф. Клюс Ю.І.

Присутні: декан факультету економіки та управління д.е.н., проф. Івченко Є.А.; д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.; д.е.н., проф. Заблодська І. В.; к.е.н., доц. Бучнів М.М.; к.е.н., доц. Христенко Л.М.; к.е.н., доц. Чорна О.Ю.; PhD Економіка, доц. Білоус Я.Ю.; PhD Економіка, доц. Івченко Ю.А.; д.н. з держ.упр., проф. Ольшанський О.В.; д.е.н, проф. Овечкіна О.А., к.е.н., доц. Кушал І.М., к.е.н., доц. Манухіна М.Ю., к.е.н., проф. Мельнік М.А., к.е.н., доц. Пчелинська Г.В., к.е.н., доц. Серікова О.М., к.е.н., доц. Тацій І.В.

Науковий керівник – зав. кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. Хандій О.О.

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – Зеленко О.В.

Серед присутніх – 6 докторів з економічних наук, 1 доктор наук з державного управління, 9 кандидатів економічних наук, 2 PhD Економіка.

## ПОРЯДОК ДЕННИЙ

1. Обговорення дисертаційного дослідження здобувача освіти третього (освітньо-наукового) рівня кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу факультету економіки та управління СНУ ім. В. Даля **Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом**

**підприємства в умовах невизначеності»,** поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. Дисертація виконувалася на кафедрі публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля. Тему дисертації затверджено на засіданні Вченої Ради СНУ ім. В. Даля (протокол № 12 від 29.08.2024р.).

Науковий керівник – д.е.н., проф., завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Олена Олексіївна Хандій.

2. Затвердження спільного висновку спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування щодо дисертаційного дослідження Зеленка Олександра Віталійовича.

Вела засідання завідувач кафедри обліку і оподаткування д.е.н., проф. Клюс Ю.І., в ході якого

### **ВИСТУПИЛИ**

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Зеленко Олександр Віталійович представив презентацію за основними положеннями дисертації «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

У ході презентації Зеленко О.В. ознайомив присутніх на спільному засіданні кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування зі структурою своєї роботи, обґрунтував актуальність її тематики, висвітлив основні положення дисертаційного дослідження, які відображають його наукову новизну та виносяться на захист, звернув увагу присутніх на теоретичне та практичне значення висновків, одержаних за результатами дослідження. Після закінчення презентації Зеленко О. В. присутніми на захисті фахівцями були поставлені такі запитання:

**К.е.н., доц. Бучнів М.М.:** У дисертації Ви пропонуєте гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Поясніть, будь ласка, чому традиційних підходів до управління персоналом виявилось недостатньо та в чому полягає принципова відмінність Вашої концепції?

**Зеленко О.В.:** Традиційні підходи до управління персоналом переважно формувалися для відносно стабільного середовища, в якому ключовими орієнтирами були плановість, прогнозованість і поступовість змін. Проте сучасні українські підприємства функціонують в умовах багатофакторної невизначеності, яка включає воєнні ризики, демографічні втрати, міграцію, кадровий дефіцит, цифрову трансформацію та нестійкість ринкового середовища. У таких умовах стандартні кадрові інструменти вже не забезпечують належного рівня адаптації. Принципова відмінність запропонованої гібридно-адаптивної концепції полягає в тому, що вона поєднує стратегічну логіку управління трудовим потенціалом із механізмами оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Її сутність полягає не лише в підтриманні кадрової стабільності, а й у формуванні

здатності підприємства зберігати, відновлювати й розвивати трудовий потенціал в умовах невизначеності.

**К.е.н., доц. Чорна О.Ю.:** Ви визначаєте об'єктом дослідження процес управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Чому саме трудовий потенціал, а не персонал чи людський капітал, обрано центральною категорією дослідження?

**Зеленко О.В.:** Категорія “персонал” переважно описує сукупність працівників підприємства, тоді як “людський капітал” акцентує увагу на знаннях, навичках і здатності приносити дохід. Натомість поняття “трудова потенціал” є ширшим і дозволяє враховувати не лише наявні компетентності працівників, а й їх резервні можливості, адаптаційний ресурс, мотиваційні характеристики, здатність до професійного розвитку та залучення до досягнення цілей підприємства. Саме тому трудова потенціал є релевантною категорією для дослідження в умовах невизначеності, оскільки дає змогу аналізувати не тільки поточний стан кадрової системи, а й її майбутню спроможність до функціонування, відновлення та розвитку.

**PhD Економіка, доц. Івченко Ю.А.:** Ви пропонуєте організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства. У чому полягає його відмінність від звичайного набору кадрових заходів?

**Зеленко О.В.:** Принципова відмінність полягає в тому, що організаційно-економічний механізм у дисертації розглядається як цілісна система, а не як сукупність окремих кадрових дій. Його функціональна структура охоплює організаційний, економічний, інституційний та інформаційно-аналітичний блоки, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення конкретного результату — підвищення адаптивності, кадрової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Якщо окремі кадрові заходи можуть мати фрагментарний характер, то запропонований механізм забезпечує системність, послідовність і узгодженість управлінського впливу.

Після відповідей на запитання виступили:

**Науковий керівник** – д.е.н., проф. Хандій О.О.

**Хандій О.О.** доповіла про виконання наукового дослідження **Зеленка О.В.** на тему: «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» під її керівництвом. Хандій О.О. зазначила, що здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти повністю виконав освітню складову ОНП, успішно склав всі іспити та необхідні заліки, пройшов заплановану педагогічну практику, здобувши відповідні результати навчання; виконав наукову складову ОНП, провів дослідження за визначеною темою, що відповідає темам дослідження наукових установ та ЗВО, і самостійно підготував дисертаційну роботу.

Науковий керівник наголосила на тому, що мета і задачі дослідження повною мірою досягнуті, здобувачем використана достатня теоретико-методологічна та інформаційна бази. Дисертант розробив нові наукові положення, висновки та пропозиції, що можуть бути використані в подальшій науковій та економічній діяльності. Протягом 2024-2026 рр. здобувач послідовно та методично проводив наукові дослідження за темою дисертації, брав активну участь у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. За

темою дисертації опублікував 14 наукових праць, серед яких 6 статей – у наукових фахових виданнях, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Завершуючи виступ науковий керівник д.е.н., проф. Хандій О.О. підкреслила, що дисертаційне дослідження Зеленка Олександра Віталійовича може бути рекомендоване до подання до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Рецензенти** дисертаційної роботи, які наголосили на позитивних аспектах дослідження, висловили свої побажання та зауваження.

**Д.е.н., проф. Овечкіна О.А.:** дала позитивну оцінку дисертації Зеленка Олександра Віталійовича на тему: «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності». Рецензент зазначила, що дисертант продемонстрував самостійний науковий підхід і глибоке розуміння досліджуваної проблематики, зокрема в контексті обґрунтування сутності трудового потенціалу підприємства як динамічної сукупності кількісних та якісних характеристик працівників, а також необхідності інтеграції організаційних, економічних, інституційних та інформаційно-аналітичних компонентів у межах цілісного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Позитивної оцінки, на думку рецензента, заслуговує комплексність дослідження, логічна побудова роботи та послідовне поєднання теоретичного аналізу з розробкою прикладних інструментів управління трудовим потенціалом.

Проф. Овечкіна О.А. відзначила, що особливої уваги заслуговує запропонований організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом в умовах невизначеності, який включає взаємопов'язані підсистеми та інструменти адаптації до кризових змін. Важливо, що отримані результати мають не лише теоретичну новизну, а й практичне значення, що підтверджено їх апробацією в діяльності підприємств та використанням в освітньому процесі.

Разом із тим рецензент вказала на окремі зауваження дискусійного характеру, зокрема: окремі порогові значення індикаторів у системі моніторингу потребують більш суттєвого обґрунтування щодо їх адаптації до сучасних умов функціонування підприємств в Україні і специфіки різних сфер економічної діяльності; галузева специфіка застосування запропонованого організаційно-економічного механізму на мікрорівні середніх і великих підприємствах могла б бути розмежована більш детальніше. Водночас зазначене зауваження, на думку проф. Овечкіної О.А., не знижує загальної наукової цінності та цілісності виконаного дослідження.

У цілому рецензент зробила висновок, що дисертація Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» відповідає вимогам, що висувуються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**К.е.н., доц. Серікова О.М.:** зазначила, що дисертаційна робота Олександра Віталійовича Зеленка, присвячена дослідженню управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, порушує одну з

ключових проблем сучасного етапу розвитку економіки України, пов'язану із забезпеченням збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена загостренням кадрового дефіциту, міграційними процесами, структурними змінами зайнятості та зростанням вимог до гнучкості управління персоналом, що визначає як теоретичну значущість, так і практичну спрямованість роботи.

Позитивної оцінки, на думку рецензента, заслуговує прагнення автора відійти від традиційного кадрового підходу та розглядати трудовий потенціал як складну, багаторівневу систему, яка змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. У роботі обґрунтовано концептуальні положення управління трудовим потенціалом, сформульовано рекомендації щодо його розвитку в умовах невизначеності, удосконалено аналітичний інструментарій системи діагностики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Важливим є також врахування поведінкових і мотиваційних аспектів управління, що розширює традиційні уявлення про формування та використання трудового потенціалу підприємства.

Водночас доц. Серікова О.М. зазначає, що авторський підхід до оцінювання ефекту адаптації механізму управління трудовим потенціалом виграв би від більш ґрунтовної апробації на підприємствах різних галузей національної економіки. Крім того, окремі запропоновані порогові значення індикаторів системи моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства, на думку рецензента, доцільно ще чіткіше диференціювати за рівнями управління. Разом з тим, наведені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної наукової цінності виконаного дослідження.

Доц. Серікова О.М. вважає, що дисертація Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» є завершеним самостійним науковим дослідженням, характеризується науковою новизною, теоретичною значущістю та практичною цінністю, відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**В обговоренні** дисертаційного дослідження взяли участь:

**К.е.н., доц. Кушал І.М.** зазначила, що тематика дисертаційного дослідження є особливо значущою в сучасних умовах, коли підприємства функціонують під впливом нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту робочої сили та посилення вимог до ефективності використання людських ресурсів. У роботі продемонстровано глибоке розуміння природи трудового потенціалу як ключового чинника забезпечення стійкості підприємства. Схвально оцінюється структурованість матеріалу, аргументованість висновків та наявність прикладних напрацювань, спрямованих на вдосконалення управлінських практик. Водночас зазначено, що розширення емпіричної бази впровадження запропонованих автором інструментів управління трудовим

потенціалом підприємства підвищило б їх цінність. Разом з тим це не впливає на загальну позитивну оцінку дослідження.

**К.е.н., доц. Христенко Л.М.** підкреслила, що дисертаційна робота відповідає актуальним викликам розвитку підприємств, оскільки питання адаптації трудового потенціалу до умов невизначеності набуває стратегічного значення. Автору вдалося інтегрувати сучасні наукові підходи до управління персоналом із аналізом факторів, що формують нестабільність функціонування підприємств. Вагомим результатом є обґрунтування механізму управління трудовим потенціалом та розробка інструментарію його оцінювання. Подальші авторські дослідження запропоновано поглибити кількісним оцінюванням ефективності запропонованих рішень. У цілому робота характеризується високим рівнем теоретичного та практичного обґрунтування.

**К.е.н., доц. Чорна О. Ю.** звернула увагу на своєчасність обраної теми, зумовлену трансформаційними процесами на ринку праці, зміною структури зайнятості та зростанням ролі компетентнісного підходу. Підкреслено, що здобувач продемонстрував здатність до системного узагальнення та критичного осмислення наукових підходів до управління трудовим потенціалом. Позитивно оцінюється діагностичний інструментарій та моніторинг організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства. Проте рекомендовано більш детально висвітлити специфіку управління трудовим потенціалом на підприємствах різних масштабів діяльності. При цьому дослідження залишається цілісним і має значне підґрунтя для практичного використання.

**К.е.н., доц. Манухіна М.Ю.** відзначила, що дисертація має комплексний характер і поєднує положення економіки праці, менеджменту в контексті сучасних підходів до організації управління трудовим потенціалом. У роботі сформовано цілісне бачення трудового потенціалу як системного ресурсу підприємства, що потребує адаптивного управління. Сильними сторонами є логічна побудова дослідження, чіткість формулювання наукових результатів та орієнтація на практичне застосування. Поряд із цим окремі теоретичні висновки варто деталізувати з урахуванням реального управлінського досвіду вітчизняних підприємств різних сфер діяльності. Загалом робота становить вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління трудовим потенціалом

**PhD Економіка, доц. Білоус Я.Ю.** звернула увагу, що дисертація присвячена важливій науково-практичній проблемі, пов'язаній із збереженням, розвитком і результативним використанням трудового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Дисертант продемонстрував системний підхід до аналізу цієї проблематики, розглянувши трудовий потенціал як самостійний об'єкт управління, що має складну структуру та потребує узгодженості організаційних, економічних та управлінських рішень. Особливої уваги заслуговує аналіз параметрів та чинників невизначеності, що впливають на формування і використання трудового потенціалу, а також обґрунтування доцільності застосування різних управлінських інструментів залежно від стану кадрового забезпечення та адаптаційних можливостей підприємства. До зауважень слід віднести необхідність більш глибокого теоретичного обґрунтування та конкретизації поведінкових та мотиваційних реакцій

персоналу на вплив факторів невизначеності. Водночас це зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на загальну високу оцінку дослідження.

**Д.е.н., проф. Ключ Ю.І.**, підводячи підсумки обговорення, відмітила вільне володіння аспірантом матеріалом тематики дослідження та використання статистичних даних за підприємствами різних регіонів України, що свідчить про глибоке знання теоретичної бази дослідження, здатність до аналізу існуючих проблем в управлінні трудовим потенціалом, вміння застосовувати сучасні методи наукового пізнання для розв'язування поставленої мети і задач. Окремі пропозиції щодо забезпечення управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності є комплексними та актуальними для сучасної науки і практики. Загалом проф. Ключ Ю.І. підкреслила, що виконана Зеленко Олександром Віталійовичем дисертація відповідає вимогам, що потребують роботи такого рівня, і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

### **ВИСНОВОК**

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування українських підприємств на сучасному етапі відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, яке формують наслідки війни, скорочення демографічного потенціалу, інтенсивні міграційні переміщення населення, дисбаланси попиту і пропозиції праці, збої в логістичних системах, енергетична нестабільність, коливання споживчого попиту, прискорене впровадження цифрових технологій та зміни у сфері соціально-трудових відносин. За таких умов саме трудовий потенціал стає одним із вирішальних ресурсів, від якого залежить здатність підприємства зберігати стійкість, пристосовуватися до змін, підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати належні результати діяльності.

Сьогодні досягнення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства вже неможливо забезпечити лише за рахунок традиційних інструментів кадрової роботи, бо воєнні та повоєнні обставини, нестача працівників, зростання мобільності персоналу, поширення професійного виснаження, асиметрія трудового навантаження, потреба в оперативному оновленні знань і навичок, а також необхідність трансформації внутрішніх процесів управління вимагають нових підходів до роботи з персоналом. У зв'язку з цим управління трудовим потенціалом слід розглядати не тільки як забезпечення підприємства працівниками, а як цілісну систему впливу, що включає оцінювання стану персоналу, виявлення загроз і обмежень, діагностику ризиків, добір інструментів адаптації та побудову відповідного організаційно-економічного механізму реалізації даного процесу.

Через тривалу нестабільність умов функціонування підприємств роль трудового потенціалу істотно зростає, адже саме він визначає спроможність не лише утримувати поточну діяльність, а й відновлюватися після криз, упроваджувати зміни, забезпечувати організаційну гнучкість та ефективно використовувати наявні ресурси. Отже, трудовий потенціал підприємства доцільно трактувати не як просту сукупність працівників або їхніх трудових ресурсів, а як багатокомпонентну систему, що охоплює професійні знання, інтелектуальні можливості, мотиваційні настанови, організаційну спроможність, соціально-психологічні якості та адаптаційні характеристики персоналу, необхідні для реалізації як стратегічних, так і поточних цілей.

Проблеми формування, розвитку та використання трудового потенціалу вже давно є предметом активних наукових пошуків та дискурсів. Увага дослідників зосереджувалася на питаннях економіки праці, управління людськими ресурсами, кадрової безпеки, організаційної поведінки, мотивації, професійного розвитку та адаптації працівників до змін у середовищі діяльності підприємств.

Суттєвий внесок у розроблення теоретичних засад трудового потенціалу, соціально-трудова відносин та економіки праці зробили українські вчені, зокрема В. Васильченко, О. Грішнова, М. Долішній, Н. Єсінова, Г. Завіновська, А. Колот. Водночас сучасні аспекти управління трудовим потенціалом, кадрових ризиків, аналітичного супроводу управлінських рішень та забезпечення адаптивності підприємств досліджували О. Ананьєва, П. Бегма, В. Гонтюк, А. Левченко, Г. Ліхоносова, О. Новікова, О. Посвалюк.

У зарубіжній практиці наукових досліджень важливе значення для осмислення цієї проблематики мають праці, присвячені ресурсній концепції підприємства, стратегічному управлінню трудовими ресурсами, динамічним здібностям організації, компетентнісному підходу, організаційному навчанню, розвитку людського капіталу та сучасним практикам HR-менеджменту. Значний вплив на формування відповідного наукового підґрунтя мали дослідження К. Арджириса та Д. Шона, М. Армстронга, Р. Барета, Дж. Девіса, Р. Гранта, Ф. Герцберга.

Попри велику кількість наукових праць, низка важливих аспектів досі не отримала належного опрацювання. Насамперед це стосується цілісного бачення управління трудовим потенціалом підприємства безпосередньо в умовах невизначеності. Додаткових досліджень потребують змістове уточнення відповідної категорії, виявлення та впорядкування факторів невизначеності, що впливають на стан трудового потенціалу, конструювання інструментів його комплексної діагностики, побудова організаційно-економічного механізму управління, а також підходи до оцінювання адаптаційного ефекту й резильєнтності управлінських рішень у воєнний та повоєнний періоди.

Саме потреба у поглибленні теоретичних положень, удосконаленні методичних підходів і наданні практичних рішень щодо управління трудовим потенціалом підприємств за умов невизначеності зумовила вибір теми дисертації, визначила її актуальність, мету, коло завдань і загальну логіку реалізації наукового дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» та Інституту економіки промисловості Національної академії наук України.

При виконанні теми «Організаційний та обліково-фінансовий механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0124U002695, Національний аерокосмічний університет «ХАІ», 2024-2026 рр.) автором доведено що застосування діагностичних показників (рентабельність продажів, дохід на одного працівника, факторний аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників) дозволяє комплексно оцінити стан трудового потенціалу підприємства, виявити слабкі місця і визначити напрямки удосконалення кадрової політики та безпечного управління.

При виконанні теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (номер державної реєстрації 0124U003622, ІЕП НАН України, 2024-2026 рр.) дисертантом здійснено аналіз потреб економіки і суспільства у розв'язанні проблем дефіциту трудового потенціалу вітчизняних підприємств через залучення іноземної робочої сили як одного із шляхів подолання економічних та соціальних небезпек відновлення та розбудови країни.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності на основі діагностики його стану, систематизації факторів впливу та формування організаційно-економічного механізму підвищення адаптивності, стійкості й результативності діяльності.

Для досягнення поставленої мети у дисертації визначено та розв'язано такі **завдання:**

узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності трудового потенціалу підприємства;

висвітлено сучасні умови невизначеності щодо діяльності підприємств в контексті управління їх трудовим потенціалом;

ідентифіковано концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності;

окреслено аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємства;

систематизовано основні фактори невизначеності, що впливають на функціонування підприємства та визначають особливості управління трудовим потенціалом;

розроблено систему діагностики управління трудовим потенціалом підприємства з урахуванням кількісних і якісних параметрів, а також зовнішніх і внутрішніх чинників впливу;

сформовано організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства, орієнтований на підвищення адаптивності, кадрової стійкості та ефективності діяльності;

представлено систему моніторингу впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Об'єктом дослідження** є процес управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад формування, діагностики, оцінювання та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії менеджменту, економіки праці, стратегічного та антикризового управління, ресурсного підходу до розвитку підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем трудового потенціалу, людського капіталу, управління персоналом і трудовими ресурсами в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. **Методи теоретичного узагальнення, наукової абстракції, аналізу та синтезу** застосовано для критичного опрацювання наукових підходів до трактування категорій «трудова потенція»; це дозволило систематизувати існуючі наукові концепції, виокремити їх спільні та відмінні риси, а також сформувати авторське уточнення сутності трудового потенціалу як динамічної багатокомпонентної системи, що функціонує в умовах невизначеності. **Системний і структурно-функціональний підходи** використано для дослідження внутрішнього стану трудового потенціалу підприємства, визначення взаємозв'язків між його складовими, обґрунтування чинників управлінського впливу на нього, що дало змогу сформувати організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом, який інтегрує організаційні, економічні, інституційні та інформаційно-аналітичні елементи. **Методи порівняльного аналізу, групування, класифікації та типологізації** застосовано для ідентифікації, впорядкування та узагальнення факторів невизначеності, що впливають на трудовий потенціал підприємства; на їх основі здійснено розподіл факторів за характером прояву, за ступенем їх впливу. **Аналітичні, діагностичні, матричний та інтегральний методи** використано для оцінювання стану трудового потенціалу підприємств, а саме вони дозволили: здійснити обробку кількісних і якісних показників, що характеризують використання трудових ресурсів; визначити рівень кадрових ризиків, плинності, професійного вигорання; провести позиціонування підприємств за рівнем розвитку трудового потенціалу та ступенем впливу факторів невизначеності; узагальнити результати оцінювання шляхом розрахунку комплексних показників, що відображають загальний рівень ефективності управління трудовим потенціалом. **Методи узагальнення та інтерпретації** результатів застосовано для оцінювання ефекту адаптації та резильєнтності управлінських рішень щодо ефективного використання трудового потенціалу підприємства, що дало можливість здійснити інтерпретацію отриманих розрахункових показників, визначити

тенденції подальших змін стану трудового потенціалу, а також обґрунтувати висновки щодо ефективності запропонованих управлінських заходів за різними сценаріями функціонування підприємств. **Методи логічного моделювання** використано для формування організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності, що дозволило розробити концептуальну модель управління, яка відображає взаємодію цілей, функцій, інструментів і потенційних результатів, визначає послідовність реалізації управлінських рішень і механізми адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних і національних організацій, дані підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Internet, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методичних положень щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності та обґрунтуванні практичного інструментарію його діагностики й удосконалення.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

ієрархічно-компонентну структуру трудового потенціалу, що містить історико-культурну, соціально-біологічну, демографічну, інтелектуальну, мотиваційну, професійну, організаційну та економічну складові і надає цілісне уявлення відносно особливостей процесу управління залежно від стану кожної складової та якості встановлених ієрархічних взаємозв'язків в межах представленої структури;

аналітичний інструментарій комплексної системи діагностики управління трудовим потенціалом підприємства, який забезпечує оцінювання динаміки змін трудового потенціалу за показниками рентабельності продажів, доходу на одного працівника, чисельності персоналу, а на основі матриці отриманих результатів діагностики дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про ефективне використання трудового потенціалу та підвищити якість управлінських рішень у сфері кадрової політики;

організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності, який містить чітко визначені стратегічні орієнтири розвитку, важелі впливу та очікувані результати, а також чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, економічну, інституційну, інформаційно-аналітичну, що дозволяє обґрунтувати системний, комплексний та адаптивний підходи до застосування прикладного інструментарію управління трудовим потенціалом підприємства;

уточнено:

визначення поняття «трудоий потенціал підприємства», яке, на відміну від наявних підходів, розглядається як динамічна сукупність кількісних і якісних

характеристик працівників, їхніх професійних здібностей, особистих якостей, мотивації та організаційної взаємодії, що формує спроможність підприємства до ефективного досягнення операційних і стратегічних цілей в умовах постійних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища;

методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємства, який включає елементи ідентифікації, класифікації та оцінювання факторів невизначеності, а також методику розрахунку інтегрального індексу впливу цих факторів на процес управління трудовим потенціалом підприємства, що дозволило поліпшити процес управління в умовах невизначеності та підвищити ефективність використання трудового потенціалу;

набули подальшого розвитку:

теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства на основі запропонованої гібридно-адаптивної концепції, що формує цілісне бачення трудового потенціалу як стратегічного, динамічного й людиноцентричного ресурсу та надає можливість розглядати його подальший розвиток як підґрунтя для сталого функціонування і зростання потенціалу українських підприємств у кризових і посткризових умовах;

система моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства, яка має трирівневу структуру, порогові показники для визначених індикаторів, що забезпечує можливість своєчасно виявляти відхилення від порогових значень зон управління та приймати виважені рішення щодо управління трудовим потенціалом в залежності від стану отриманих показників моніторингу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, розроблені в дисертаційній роботі, можуть бути основою для побудови й удосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємствах різних видів економічної діяльності. Прикладне значення насамперед мають: аналітичний інструментарій комплексної діагностики управління трудовим потенціалом підприємства; методичний підхід до ідентифікації факторів невизначеності у сфері управління трудовим потенціалом; організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності.

Результати дисертаційного дослідження використані в практичній діяльності ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ЗЕРНО», а також у навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «Основи корпоративної культури», «Управління персоналом», «Лідерство та організаційний розвиток».

**Особистий внесок здобувача.** Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій.

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковані в 14 наукових працях, серед яких 6 статей – у наукових фахових виданнях, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 6,5 д. а., з яких особисто здобувачу належить 3,7 д. а.

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях*

1. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Часопис економічних реформ. 2024. № 3(55). С. 60–66. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.07>

*Особистий внесок:* окреслено параметри поняття «невизначеності»; ідентифіковано рівні, специфічні характеристики та філософію управління трудовим потенціалом підприємства.

2. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Аналітичне підґрунтя управління трудовим потенціалом підприємств. Інфраструктура ринку. 2024. № 81. С. 155-159. <https://doi.org/10.32782/infrastructure81-26>

*Особистий внесок:* запропоновано орієнтовний набір показників оцінювання та логіку застосування аналітичного інструментарію щодо управління трудовим потенціалом підприємства.

3. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Ідентифікація факторів невизначеності в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Наукові вісті Далівського університету. 2025. № 28. <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-28-18>

*Особистий внесок:* представлено методичний підхід до класифікації факторів невизначеності щодо управління трудовим потенціалом підприємств.

4. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Діагностика управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 5(82). С. 3–10. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-1>

*Особистий внесок:* визначено етапи та запропоновано матрицю результатів діагностики трудового потенціалу підприємства.

5. Хандій О. О., Зеленко О. В. Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Економічний простір, 2025. № 204. С. 328-333. <https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333>

*Особистий внесок:* побудовано структурно-логічну схему організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності.

6. Зеленко О. В., Смаглий А. О. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>

*Особистий внесок:* сформовано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності.

*Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях*

7. Зеленко О. В. Аналітичні засади управління трудовим потенціалом підприємств. Організаційний та обліково-фінансовий механізми управління економічною безпекою підприємництва: тези доповідей міжнародної науково-

практичної конференції, 12–13 груд. 2024 р., Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 14–16.

8. Зеленко О. В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції, 28 трав. 2024 р., Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 318–320.

9. Зеленко О. В. Ключові аспекти управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня, 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 174-175.

10. Зеленко О. В. Невизначеність як головна проблема сталого розвитку трудового потенціалу промислових підприємств. ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 14 жовт. 2024 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 158-160.

11. Зеленко О. В. Ризики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практик: матеріали XII Міжнародної заочної науково-практичної конференції, 30 грудня 2024 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Машенко та ін. Запоріжжя: КПУ, 2024. С. 273-275.

12. Зеленко О. В. Сучасні інструменти управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 травня 2025 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 140-141.

13. Зеленко О. В. Фактори управління трудовим потенціалом підприємства. Майбутній науковець – 2024: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 6 груд. 2024 р. Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 71–73.

14. Хандій О. О., Зеленко О. В. Виклики на шляху забезпечення та формування якості трудового життя в умовах воєнного стану. International scientific conference «World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors» : conference proceedings (April 16–17, 2024. Uzhhorod, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2024. С. 166-169. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-412-2-41>

**Обсяг і структура дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, які викладено на 202 сторінках друкованого тексту. Дослідження містить 15 таблиць та 18 рисунків, які наведено на 25 сторінках. Список використаної літератури містить 246 джерел, які представлено на 26 сторінка, 6 додатків – на 18 сторінках.

**Характеристика особистості здобувача.** Зеленко Олександр Віталійович (19.09.1978 р.н.), громадянин України, освіта вища. У 2001 р. закінчив Східноукраїнський національний університет імені В. Даля та здобув кваліфікацію магістра за спеціальністю «Підйомно-транспортні, будівельні, дорожні, меліоративні машини і обладнання», (диплом АН 16278383 від 26.06.2001р.). У 2018 р. закінчив магістратуру Східноукраїнського національного університету імені В. Даля, спеціальність «Комп'ютерні науки та інформаційні технології» та здобув кваліфікацію магістра (диплом М18 017244 від 31.01.2018 р.); у 2025 в тому ж ЗВО закінчив магістратуру за спеціальністю «Фізична культура і спорт» (диплом М25 133405 від 31.12.2025). 04.09.2023 року вступив до аспірантури Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (Україна) та наприкінці першого року навчання переведений зі спеціальності 174 Автоматизація, комп'ютерні технології та робототехніка на спеціальність 073 Менеджмент, галузь знань 07 Управління та адміністрування, освітньо-наукова програма «Менеджмент» (далі – ОНП). 29.08.2024 р. на засіданні Вченої Ради СХУ ім. В. Даля було затверджено нову тему дисертаційної роботи «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» (протокол засідання Вченої Ради № 12).

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти повністю виконав освітню складову ОНП, успішно склав всі іспити та необхідні заліки, пройшов заплановану педагогічну практику, здобувши відповідні результати навчання; виконав наукову складову ОНП, провів дослідження за визначеною темою та підготував дисертаційну роботу.

У процесі виконання дисертаційної роботи Зеленко О. В. здійснив ґрунтовне та всебічне дослідження проблеми управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Дисертант чітко визначив об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, обґрунтував актуальність теми, а також обрав відповідні методи наукового пізнання.

Протягом усього періоду роботи над дисертацією здобувач зарекомендував себе цілеспрямованим, відповідальним і зрілим дослідником, який уміє точно формулювати наукові цілі, добирати адекватний методичний інструментарій і системно опрацьовувати отримані результати. Його практичний досвід суттєво сприяв глибшому розумінню досліджуваної проблематики та посиленню прикладної складової роботи.

Протягом навчання в аспірантурі, долучаючись до наукової діяльності, здобувач опанував необхідні професійні знання, уміння та компетентності, що дозволило йому генерувати власні наукові ідеї, виконувати комплексний аналіз обраної теми та забезпечити наукову новизну й практичну значущість отриманих результатів. Протягом освітнього процесу Зеленко О. О. послідовно підвищував свій фаховий рівень і проявив себе наполегливою, організованою та відповідальною особистістю.

**Оцінка мови та стилю дисертації.** Дисертацію виконано фаховою українською мовою, поданий текстовий матеріал відповідає стилю науково-дослідної літератури.

**Рецензенти рекомендують:** відповідно до п.15 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 2022р. № 44, пропонується такий **склад разової ради**:

**Голова ради:**

**Клюс Юлія Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Рецензенти:**

**Овечкіна Олена Андріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

**Серікова Ольга Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Офіційні опоненти:**

**Грیشнова Олена Антонівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Ліхонцова Ганна Сергіївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

В результаті попередньої експертизи дисертації **Зеленка Олександра Віталійовича** і повноти публікацій основних результатів дослідження

**УХВАЛЕНО:**

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації **Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності»**.

2. Констатувати, що за актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною значимістю здобутих результатів дисертація Зеленка О. В. відповідає спеціальності 073 Менеджмент та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, пп. 6, 7, 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

3. Рекомендувати дисертацію Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 Управління та адміністрування.

4. Рекомендувати Вченій Раді СНУ ім. В. Даля затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

**Голова ради:**

**Клюс Юлія Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Рецензенти:**

**Овєчкіна Олена Андріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

**Серікова Ольга Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Офіційні опоненти:**

**Грішнова Олена Антонівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Ліхоносова Ганна Сергіївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації Зеленка Олександра Віталійовича:

«За» - 18

«Проти» - немає

«Утрималися» - немає

Презентація Зеленка О. В. на 17 сторінках додається.

Декан факультету економіки та управління,  
доктор економічних наук, професор

Євген ІВЧЕНКО

Головуюча на засіданні  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
СНУ ім. В. Даля

Юлія КЛЮС

Секретар засідання

Ірина КУШАЛ