

УДК 331.108:004.8

Н. Я. Михаліцька,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>**М. Р. Яцик,**

к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.250

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Mykhalitska,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security,

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

M. Yatsyk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SECURITY INSTABILITY

У статті досліджено особливості організаційної трансформації антикризового управління людським капіталом в умовах безпекової нестабільності. Обґрунтовано вплив цифровізації та технологій штучного інтелекту на розвиток HR-практик, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і адаптивності організацій. Визначено роль вимушеної трудової міграції та гендерних змін у трансформації структури робочої сили й формуванні нових підходів до управління персоналом. Доведено, що інтеграція HR-аналітики, інтелектуальних технологій та принципів гендерної інклюзивності сприяє підвищенню ефективності кадрової політики. Обґрунтовано доцільність переходу до проактивної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на прогнозування кадрових ризиків. Запропоновано AI-орієнтовану модель управління людським капіталом, спрямовану на забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності організацій у нестабільному соціально-економічному середовищі.

The article examines the features of the organizational transformation of crisis-oriented human capital management under the conditions of wartime challenges. The study substantiates that large-scale socio-economic disruptions, forced labor migration, and structural shifts in the labor market significantly affect the stability and functioning of human resource management systems. Particular attention is paid to the growing role of digitalization and artificial intelligence technologies in transforming HR practices, enhancing decision-making processes, and increasing organizational adaptability in highly uncertain environments.

It is determined that the integration of AI-based tools, HR analytics, and predictive models enables organizations to shift from reactive to proactive approaches in managing human capital. Such transformation allows for more accurate identification of workforce-related risks, optimization of recruitment processes, and development of adaptive organizational strategies. The paper also highlights the impact of forced, including youth, migration on the reproduction of human capital and emphasizes its implications for organizational sustainability and long-term economic resilience at both micro- and macroeconomic levels.

Furthermore, the role of gender transformations in shaping inclusive organizational environments is analyzed. The implementation of gender-sensitive HR policies contributes to strengthening innovation capacity, improving workforce engagement, and enhancing overall organizational performance and social responsibility.



As a result, the study proposes an AI-oriented model of human capital management that integrates technological, social, and organizational dimensions. The proposed approach ensures increased flexibility, resilience, and competitiveness of organizations in a dynamic and uncertain environment, providing a foundation for effective adaptation to contemporary challenges and future transformations.

Ключові слова: людський капітал, організаційна трансформація, антикризове управління персоналом, штучний інтелект, стратегічне управління, HR-аналітика, вимушена трудова міграція, гендерна інклюзивність.

Key words: human capital, organizational transformation, crisis-oriented human resource management, artificial intelligence, strategic management, HR analytics, forced labor migration, gender inclusivity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням економічних, технологічних та геополітичних чинників. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування національної економіки та практики управління людським капіталом. Це проявляється у зростанні вимушеної трудової міграції, зміні структури зайнятості, трансформації гендерних ролей на ринку праці, а також у підвищенні рівня невизначеності для організацій. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність їх організаційного оновлення та адаптації до нових соціально-економічних реалій.

Паралельно стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для трансформації HR-практик. Використання інтелектуальних цифрових інструментів сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню точності прогнозування кадрових ризиків і формуванню гнучких організаційних моделей праці. У результаті інтеграція технологій штучного інтелекту стає важливим чинником підвищення адаптивності організацій до кризових умов.

У таких обставинах особливої актуальності набуває переосмислення антикризового HR-менеджменту в контексті організаційної трансформації. Йдеться не лише про реагування на поточні виклики, а про формування стійких і адаптивних підходів до управління людським капіталом, здатних забезпечити довгострокову ефективність організацій, збереження кадрового потенціалу та їх стратегічну конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі проблематика трансформації системи управління персона-

лом в умовах цифровізації економіки, глобальних соціально-економічних змін та зростання невизначеності набуває особливої актуальності. Значна увага приділяється впровадженню цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у HR-системи та їх впливу на ефективність управлінських процесів. Зокрема, у дослідженні І. Дашко, Ю. Калюжної та Л. Михайліченка обґрунтовано принципи впровадження технологій штучного інтелекту в управління персоналом і визначено їх значення для підвищення ефективності кадрових процесів та прийняття управлінських рішень [1]. У працях І. Котовської та Н. Черненко досліджуються переваги, ризики та напрями використання AI-технологій у сфері HR, зокрема у процесах рекрутингу, оцінювання персоналу та підтримки управлінських рішень [2, 3].

Вплив штучного інтелекту на трансформацію управління персоналом та розвиток організацій розкрито у праці А. Лігоненко та І. Наумова, які акцентують увагу на зміні ролі людського капіталу в умовах цифровізації [4]. Питання використання інтелектуальних технологій, HR-аналітики та алгоритмів машинного навчання в управлінні персоналом досліджуються також у працях Ю. Козуба, О. Бондарчука, В. Козуба, С. Кубіцького, О. Качмар, К. Слюсаренко, О. Грідіна, які підкреслюють їх значення для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і прогнозування кадрових ризиків [14–16]. Проблеми цифровізації HR-процесів і розвитку цифрових компетентностей персоналу розглядаються у дослідженні О. Славкової, яка акцентує увагу на необхідності адаптації HR-функцій до умов цифрової трансформації [5].

Окремий напрям досліджень стосується антикризового та організаційного управління в умовах нестабільного середовища. У працях Н. Михаліцької та М. Яцик обґрунтовано роль комплаєнсу як інструменту забезпечення етичності, прозорості та стійкості діяльності підприємств, а та-

кож розкрито механізми стратегічного управління економічною безпекою в умовах воєнних викликів [6—8].

Важливим напрямом сучасних досліджень є адаптація підприємств до трансформацій ринку праці, зокрема до процесів трудової міграції. У праці Н. Азьмук досліджуються трансформаційні процеси ринку праці в умовах війни, зокрема виклики відтворення робочої сили та необхідність формування нових стратегій забезпечення зайнятості [9]. Водночас Ю. Мельник і Д. Шалагінова акцентують увагу на питаннях відновлення кадрового потенціалу підприємств у контексті міграційних процесів [10].

Проблематика інклюзивності та гендерної рівності в управлінні персоналом також активно досліджується в сучасній науці. Зокрема, А. Жуковська та В. Панасюк розглядають інклюзивний менеджмент як результат еволюції управлінських концепцій [11], а Н. Ковальська підкреслює роль державної політики у забезпеченні гендерної рівності, що знаходить відображення у стратегічних документах [12, 13].

Таким чином, аналіз сучасних наукових підходів свідчить про активний розвиток досліджень у сфері цифровізації HR-менеджменту, антикризового управління персоналом та адаптації до соціальних трансформацій ринку праці. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексне поєднання інструментів штучного інтелекту з механізмами організаційної трансформації антикризового управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції та гендерних змін, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні організаційних підходів до трансформації антикризового HR-менеджменту в умовах безпекової нестабільності з урахуванням впливу технологій штучного інтелекту, вимушеної трудової міграції та гендерних змін на ринку праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах зростаючої нестабільності ринку праці особливого значення набуває антикризовий HR-менеджмент. У науковій літературі його розглядають як систему управлінських підходів і HR-практик, спрямованих на забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства, мінімізацію кадрових ризиків та адаптацію організації до кризових соціально-економічних змін. У цьому контексті

антикризовий HR-менеджмент доцільно трактувати як сукупність організаційних рішень і HR-інструментів, орієнтованих на підвищення адаптивності організації, стабілізацію людського капіталу та запобігання кадровим ризикам у кризових умовах.

Розвиток цифрових технологій зумовлює формування нових підходів до управління персоналом, пов'язаних із використанням інструментів штучного інтелекту. У цьому контексті AI-орієнтоване управління людськими ресурсами можна розглядати як застосування інтелектуальних аналітичних систем, алгоритмів машинного навчання та цифрових HR-інструментів для підтримки управлінських рішень, прогнозування кадрових ризиків і підвищення ефективності управління людським капіталом.

У цифровій економіці роль управління людськими ресурсами поступово виходить за межі традиційних адміністративних функцій. Якщо раніше діяльність HR-підрозділів була зосереджена переважно на кадровому обліку, підборі персоналу та веденні документації, то сьогодні вона дедалі більше пов'язана з організаційним розвитком. Управління людським капіталом стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, його інноваційного потенціалу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у цій трансформації відіграють цифрові технології, зокрема інструменти штучного інтелекту. Їх використання відкриває нові можливості для аналізу даних про персонал, підтримки управлінських рішень та підвищення ефективності HR-практик. Алгоритми машинного навчання дозволяють працювати з великими обсягами даних щодо результативності працівників, рівня їх залученості, професійного розвитку та кар'єрної динаміки. Це забезпечує глибше розуміння внутрішніх кадрових процесів і формування більш обґрунтованих управлінських підходів [15].

Важливою перевагою використання інтелектуальних технологій є можливість не лише фіксувати поточний стан кадрових процесів, а й прогнозувати їх розвиток. Аналітичні системи дозволяють виявляти ризики плінності кадрів, визначати потребу в нових компетентностях та оцінювати чинники продуктивності праці. У результаті управління персоналом набуває більш аналітичного та прогностичного характеру, що посилює його роль у системі організаційного управління.

Інтеграція штучного інтелекту у HR-практику змінює підходи до прийняття управлінських рішень. Якщо раніше вони значною мірою

базувалися на досвіді менеджерів або інтуїтивних оцінках, то сучасні цифрові інструменти дозволяють спиратися на аналітичні дані та прогнозні моделі. Це сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, зменшенню суб'єктивності та формуванню більш системного підходу до управління людськими ресурсами [16].

У сучасних умовах цифрової трансформації важливим напрямом розвитку управління людськими ресурсами є застосування інструментів штучного інтелекту. Вони забезпечують розширення аналітичних можливостей HR-систем і створюють передумови для переходу до більш обґрунтованих управлінських рішень. Штучний інтелект у стратегічному та антикризовому управлінні персоналом доцільно розглядати як сукупність інтелектуальних цифрових інструментів і аналітичних методів, що забезпечують обробку великих масивів кадрових даних, прогнозування ризиків, підтримку прийняття управлінських рішень та формування адаптивних стратегій управління людським капіталом в умовах невизначеності. Застосування інтелектуальних технологій дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрових даних, оцінювати ефективність персоналу, прогнозувати кадрові ризики та визначати потре-

бу в нових компетентностях. Це сприяє підвищенню гнучкості управління людським капіталом і формуванню адаптивних організаційних моделей.

Особливого значення набуває орієнтація управління персоналом на проактивні підходи, що передбачають використання HR-аналітики та прогнозних алгоритмів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, дефіцитом компетентностей і змінами на ринку праці, а також формувати ефективні механізми їх попередження.

Організаційну трансформацію в умовах воєнних викликів доцільно розглядати як процес системних змін у структурі, управлінських підходах і функціонуванні організації, спрямований на підвищення її адаптивності, стійкості та здатності ефективно реагувати на кризові явища зовнішнього середовища. За цих умов трансформація управління людським капіталом виступає ключовою складовою організаційних змін, забезпечуючи узгодження кадрових, цифрових та маркетингових рішень підприємства. Ключові напрями використання штучного інтелекту в системі антикризового управління узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Напрями застосування штучного інтелекту в системі стратегічного та антикризового управління людським капіталом

Сфера застосування ШІ (AI)	AI-рішення та технології	Організаційний вплив	Стратегічне значення
Прогнозування кадрових потреб	алгоритми машинного навчання, прогнозна аналітика (predictive analytics)	прогнозування потреб у персоналі та компетентностях	формування довгострокової кадрової стратегії
Інтелектуальний рекрутинг	системи автоматизованого відбору кандидатів, AI-аналіз резюме кандидатів	підвищення оперативності та точності підбору персоналу	формування конкурентного кадрового потенціалу
HR-аналітика та оцінка ефективності персоналу	системи аналізу великих даних, алгоритми оцінювання продуктивності	виявлення чинників продуктивності та залученості персоналу	підтримка стратегічних управлінських рішень
Персоналізоване навчання та розвиток персоналу	AI-платформи навчання, адаптивні освітні системи	формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку	розвиток людського капіталу організації
Управління кадровими ризиками	прогнозна HR-аналітика (predictive HR-analytics), аналіз поведінкових даних	прогнозування плинності кадрів, професійного вигорання та міграційних ризиків	забезпечення кадрової стабільності підприємства
Антикризове управління персоналом	системи підтримки управлінських рішень, HR-аналітика	оперативне реагування на кадрові втрати та дефіцит персоналу	підвищення стійкості організації в умовах вимушеної трудової міграції

Джерело: узагальнено авторами.

Представлені у таблиці напрями використання штучного інтелекту відображають суттєву трансформацію підходів до управління людським капіталом. Інтелектуальні аналітичні інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі HR-процеси, а й формувати нову логіку організаційного управління, орієнтовану на прогнозування та превентивне реагування на кадрові ризики. Застосування HR-аналітики, обробка великих масивів кадрових даних і використання прогнозних моделей забезпечують формування більш надійної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню гнучкості кадрової політики, зниженню рівня невизначеності та посиленню адаптивності організації в умовах нестабільного середовища.

Важливим напрямом сучасної трансформації управління людським капіталом є формування гендерно-інклюзивних підходів до організації праці. Гендерно-інклюзивне антикризове управління персоналом доцільно розглядати як інтегровану систему управлінських підходів і HR-практик, що поєднує принципи рівності, різноманіття та адаптивності й спрямована на забезпечення ефективного використання людського капіталу, зниження кадрових ризиків і підтримання

стійкості організації в умовах кризових трансформацій.

У цьому вимірі гендерна інклюзивність виступає не лише соціальною цінністю, а й важливим чинником підвищення ефективності управління людським капіталом і зміцнення організаційної стійкості. Інтеграція принципів рівності та різноманіття у кадрову політику сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних організацій, здатних ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища.

Дослідження свідчать, що гендерно збалансовані команди формують ширший спектр управлінських підходів і рішень, що позитивно впливає на інноваційність, якість командної взаємодії та результативність діяльності організації. У результаті гендерно-інклюзивне антикризове управління персоналом трансформується з соціально орієнтованої практики у вагомий чинник організаційного розвитку.

З огляду на це доцільно виокремити ключові напрями впливу гендерно-інклюзивного управління персоналом на розвиток організації, які систематизовано в табл. 2.

Представлені у таблиці 2 стратегічні аспекти гендерно-інклюзивного управління людським капіталом підтверджують, що інтеграція принципів гендерної рівності у кадрову політи-

Таблиця 2. Стратегічні аспекти гендерно-інклюзивного управління людським капіталом організації

Функціональний напрям управління	Інструменти гендерно-інклюзивного управління	Організаційно-стратегічний вплив
Кадрова політика	забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку	підвищення ефективності використання людського потенціалу
Лідерство	залучення жінок і чоловіків до управлінських процесів	підвищення якості управлінських рішень
Організаційна культура	формування інклюзивного робочого середовища	підвищення мотивації та залученості персоналу
Інноваційний розвиток	використання різноманіття досвіду та підходів працівників	підвищення інноваційності організації
Репутація організації	дотримання принципів рівності та недискримінації	зміцнення конкурентних позицій
Соціальна адаптація персоналу в умовах війни	підтримка працівників із військовим досвідом та осіб з особливими потребами	підвищення соціальної стійкості та згуртованості колективу
HR-аналітика та моніторинг гендерного балансу	гендерний аудит персоналу та аналіз гендерних показників кадрової структури	підвищення ефективності кадрової політики
Стратегічна стійкість організації	інтеграція принципів гендерної рівності та інклюзивності у HR-стратегію	підвищення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності організації

Джерело: узагальнено авторами.

ку сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організацій та зміцненню їх стратегічної стійкості. Зазначені підходи узгоджуються із сучасними концепціями управління персоналом, зокрема Diversity Management та Diversity, Equity and Inclusion (DEI), які розглядають різноманітність працівників як важливий ресурс розвитку організації. У межах цих концепцій різноманітність персоналу трактується не лише як наявність відмінностей між працівниками (за статтю, віком, культурним походженням, соціальним статусом чи професійним досвідом), а як чинник, що сприяє підвищенню інноваційності, креативності та ефективності командної взаємодії.

Відповідно, гендерна інклюзивність дедалі активніше інтегрується у сучасні підходи корпоративного управління та сталого розвитку, зокрема у концепцію ESG (Environmental, Social, Governance). Соціальна складова ESG передбачає забезпечення рівних можливостей, недискримінації та справедливого ставлення до працівників, що сприяє формуванню відкритого та інклюзивного організаційного середовища.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності набувають процеси вимушеної трудової міграції. Під вимушеною трудовою міграцією доцільно розуміти переміщення працездатного населення з метою працевлаштування, зумовлене зовнішніми кризовими чинниками, зокрема воєнними діями, економічною нестабільністю та порушенням функціонування національного ринку праці. Особливого значення набуває молодіжна міграція, яка характеризується високою динамікою та формує додаткові ризики для відтворення людського капіталу, інноваційного потенціалу та демографічної стійкості країни.

Такі процеси створюють для підприємств додаткові виклики, пов'язані з відтоком кваліфікованих працівників, порушенням кадрової стабільності та зростанням ризиків зниження ефективності діяльності. Особливої актуальності набуває молодіжна трудова міграція, яка характеризується високою мобільністю та формує додаткові загрози для відтворення людського капіталу, інноваційного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності організацій. Водночас міграційні процеси супроводжуються трансформацією гендерної структури робочої сили, що додатково впливає на формування людського капіталу організацій.

У цих умовах зростає значення антикризового управління людським капіталом, орієнто-

ваного на забезпечення адаптації організацій до змін на ринку праці, збереження кадрового потенціалу та мінімізацію ризиків, пов'язаних із міграційними процесами. Антикризове управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції являє собою інтегровану систему управлінських рішень і HR-практик, спрямованих на збереження та відновлення кадрового потенціалу, мінімізацію міграційних втрат і забезпечення адаптивності організації до трансформацій ринку праці на основі використання HR-аналітики, прогнозних моделей і цифрових інструментів управління.

Інтелектуальні аналітичні системи дозволяють здійснювати комплексний аналіз кадрових даних, прогнозувати ризики втрати персоналу, оцінювати дефіцит компетентностей і оптимізувати процеси підбору працівників. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання організації можуть своєчасно виявляти кадрові ризики, пов'язані з міграційними процесами, зокрема відтоком молодих фахівців, та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Це зумовлює перехід до проактивної моделі управління людським капіталом, що ґрунтується на використанні HR-аналітики, прогнозних алгоритмів і систем підтримки управлінських рішень. Така модель передбачає системну інтеграцію даних про персонал, бізнес-процеси та зовнішнє середовище, що дозволяє виявляти приховані тенденції, моделювати сценарії розвитку подій і своєчасно реагувати на потенційні загрози. На відміну від реактивного підходу, проактивне управління орієнтоване на випереджальне формування компетенцій, розвиток організаційної стійкості та побудову гнучких кадрових стратегій, здатних адаптуватися до динамічних умов безпекової нестабільності. Воно включає використання предиктивної аналітики для прогнозування кадрових ризиків (плинність, дефіцит навичок, вигорання), впровадження інструментів раннього попередження, а також формування культури безперервного навчання й управління знаннями. Такий підхід забезпечує перехід від ситуативного реагування до стратегічного передбачення, підвищуючи якість управлінських рішень, ефективність використання людського капіталу та здатність організації підтримувати стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

З урахуванням зазначених тенденцій інтеграцію технологій штучного інтелекту доцільно розглядати як основу організаційної трансформації антикризового HR-менеджменту. Відповідно, запропоновано AI-орієнтовану

модель управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції, яка поєднує аналіз зовнішніх викликів, використання цифрових HR-інструментів та ключові процеси управління людським капіталом.

Концептуальну модель трансформації управління людським капіталом представлено на рис. 1.

Запропонована модель відображає сучасну логіку трансформації управління людським капіталом в умовах глибоких змін ринку праці. Її ключова ідея полягає у поєднанні технологічних можливостей штучного інтелекту з урахуванням соціальних трансформацій, зокрема процесів вимушеної трудової міграції та змін у гендерній структурі робочої сили. Такий підхід дозволяє розглядати управління людським капіталом не лише як операційну функцію, а як інструмент організаційної трансформації, спрямований на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Використання інтелектуальних аналітичних систем забезпечує більш точне прогнозування кадрових ризиків, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню гнучких моделей управління людським капіталом, що створює передумови для ефективного адаптації організацій до умов нестабільного соціально-економічного середовища.

Таким чином, організаційна трансформація антикризового управління людським капіталом в умовах безпекової нестабільності полягає у переході від функціонально-операційного до стратегічно-адаптивного підходу, що передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій, HR-аналітики та соціально орієнтованих практик управління з метою забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства, а також формування моделі управління, орієнтованої на випереджувальне реагування на виклики зовнішнього середовища та довгострокове відновлення людського капіталу.

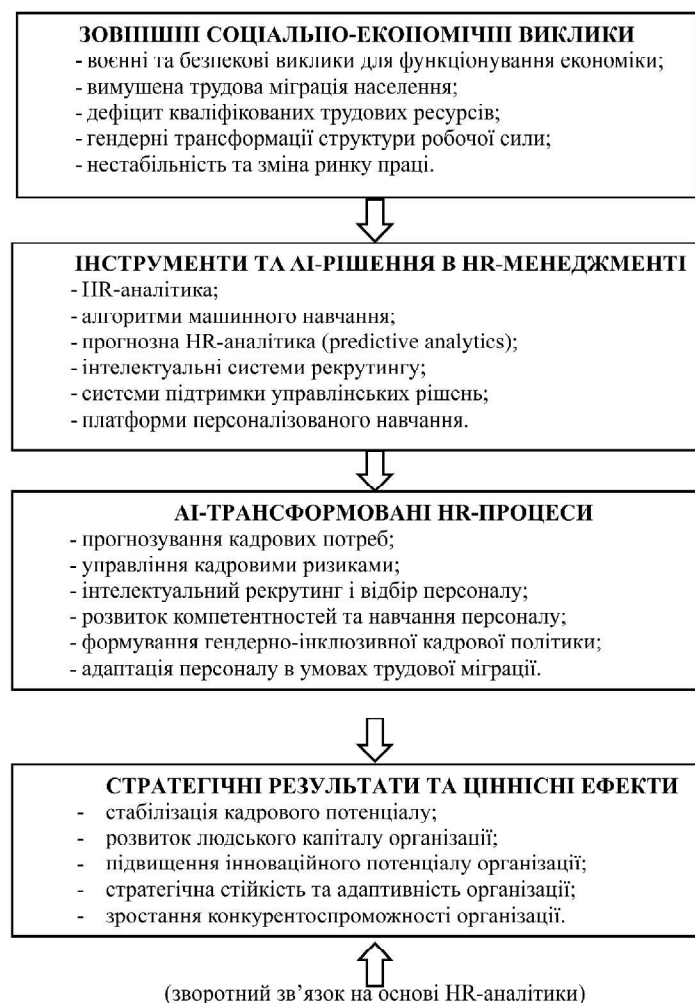


Рис. 1. AI-орієнтована модель стратегічного та антикризового управління людським капіталом в умовах вимушеної трудової міграції

Джерело: розроблено автором.

ВИСНОВКИ

Сучасні воєнні виклики та пов'язані з ними зміни ринку праці, зокрема вимушена трудова міграція і трансформація структури робочої сили, суттєво змінюють підходи до управління людським капіталом. За таких умов традиційні HR-практики поступово втрачають ефективність, що зумовлює потребу в їх організаційному оновленні.

Ключову роль у цих змінах відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують перехід до більш аналітичного та прогностичного управління. Використання HR-аналітики та прогностичних моделей дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти кадрові ризики та формувати гнучкі підходи до управління людським капіталом.

Водночас значний вплив мають соціальні трансформації, зокрема процеси вимушеної, у тому числі молодіжної, трудової міграції та гендерні зміни у структурі робочої сили. Це посилює потребу в інтеграції гендерно-інклюзивних підходів і формуванні механізмів збереження та відновлення кадрового потенціалу.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє розглядати організаційну трансформацію антикризового управління людським капіталом як перехід до стратегічно-адаптивної моделі, що поєднує інструменти штучного інтелекту, HR-аналітику та соціально орієнтовані управлінські практики. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості організацій і створює передумови для довгострокового розвитку людського капіталу в умовах безпекової нестабільності.

Література:

1. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження штучного інтелекту в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>
2. Котовська, І. (2024). Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>
3. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76—83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
4. Лігоненко А., Наумов І. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>
5. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 277—281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47>
6. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Еволюція концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємства: етичні, стратегічні та антикризові аспекти. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>
7. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.328>
8. Михаліцька Н. Я., Демчук В. В. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки держави та бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2026.2.134>
9. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 171—179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.-1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.-1(42).171-179)
10. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
11. Жуковська А. Ю., Панасюк В. М. Інклюзивний менеджмент: генезис виникнення, інструменти реалізації та соціально-економічна ефективність. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>
12. Ковальська Н. М. Гендерна політика в Україні: актуальність і новації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.44>
13. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>

14. Бондарчук О. І., Козуб В. Ю., Козуб Ю. Г. Аналіз ефективності алгоритмів машинного навчання в обробці даних. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2024. № 56. С. 107—116.

15. Кубіцький С. О., Качмар О. В., Слюсаренко К. В. Інноваційні інтелектуальні технології в системі управління персоналом: потенціал штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень у сфері HRM. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 562—572.

16. Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

References:

1. Dashko, I., Kaliuzhna, Yu. and Mykhajlichenko, L. (2024), "Key principles of implementing artificial intelligence in the processes of personnel management of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>

2. Kotovs'ka, I. (2024), "Prospects for using artificial intelligence in the process of personnel management: analysis of advantages, risks and development prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178>

3. Chernenko, N. S (2022), "Artificial intelligence in personnel management", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 12, pp. 76—83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

4. Lihonenko, L. and Naumov, I. (2024) "Impact of artificial intelligence on personnel business organization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>

5. Slavkova, O. P. (2024), "HR trends of the future: the use of modern technologies", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 277—281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-47>

6. Mykhalits'ka N. Ya., Yatsyk M. R. (2025), "Evolution of the compliance concept in corporate governance of the enterprise: ethical, strategic and crisis management dimensions", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>

7. Mykhalits'ka, N. Ya. and Yatsyk, M. R. (2026), "Institutional and anti-crisis mechanism of strategic management of the economic security of the state and business entities under wartime

conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.328>

8. Mykhalits'ka, N. Ya. and Demchuk, V. V. (2026), "Crisis management as a tool for ensuring economic security of the state and business under wartime conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2026.2.134>

9. Azmuk, N. A. (2022), "Transformation of the labor market in the conditions of war: challenges and strategies for the reproduction of the labor force", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. Vol. 1 (42), pp. 171—179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179)

10. Mel'nyk, Yu. and Shalahinova, D. (2025), "Strategic management of human resource renewal: challenges of labor migration", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>

11. Zhukovs'ka, A. Yu. and Panasniuk, V. M. (2025), "Inclusive management: genesis of emergence, implementation tools and socio-economic effectiveness", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.8>

12. Koval's'ka, N. M. (2023), "Gender policy in Ukraine: relevance and innovations", *Visnyk KhNTU*, vol. 4 (87). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.44>

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "State strategy for ensuring equal rights and opportunities for women and men for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (Accessed 10 April 2026).

14. Bondarchuk, O. I., Kozub, V. Yu. and Kozub, Yu. H. (2024), "Analysis of the effectiveness of machine learning algorithms in data processing", *Komp'uterno-intehrovani tekhnolohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, vol. 56, pp. 107—116.

15. Kubits'kyj, S. O. and Kachmar, O. V., Sliusarenko K. V. (2025), "Innovative intelligent technologies in the personnel management system: the potential of artificial intelligence in the processes of making managerial decisions in the field of HRM", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 45, pp. 562—572.

16. Hridin, O.V. (2024), "HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

