

УДК 331.5.024.54

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.123-130>

Міщенко С.О.

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Mishchenko Svitlana

PhD in Economic Sc.

Pryazovskyi State Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0946-9940>

## КОНВЕРСИЯ ТРУДОРЕСУРСНИХ РИЗИКОВ У КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ: АРХИТЕКТУРА ІНКЛЮЗИВНО-ОРІЄНТОВАНОГО SHRM

Стаття досліджує трансформацію стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) в Україні за умов гострої волатильності ринку праці, посиленої демографічним спадом, міграцією, тривалим воєнним конфліктом та соціально-економічними кризами.

Метою дослідження є виявлення механізмів конвертації ризиків трудових ресурсів - нестачі кадрів, дефіциту навичок, нестабільності та демографічних змін - у сталу конкурентну перевагу через впровадження інклюзивно орієнтованої моделі SHRM. Аналізуються демографічні та соціально-економічні чинники дефіциту робочої сили та наголошується на необхідності гнучких стратегій управління людським капіталом для мобілізації працівників і реінтеграції вразливих груп, таких як ветерани, внутрішньо переміщені особи та старші працівники. Використано міжнародний досвід Японії та ЄС, що демонструє ефективність гнучких трудових контрактів, дистанційної роботи та адаптивного HRM. Показано, що гнучкі моделі зайнятості, інклюзивні HR-політики, управління різноманітністю, професійний розвиток та застосування технологій, зокрема ШІ, підвищують організаційну результативність. Пропонується концептуальна модель SHRM, що узгоджує економічні, соціальні та психологічні аспекти, підвищує залученість, продуктивність та забезпечує сталі зростання організації навіть у кризових умовах.

**Ключові слова:** трудоворесурсна волатильність, стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM), інклюзія, конверсія ризиків у переваги, гетерогенність персоналу, демографічна криза, гнучкі форми зайнятості, результативність організацій.

## CONVERSION OF LABOR RESOURCE RISKS INTO COMPETITIVE ADVANTAGES: ARCHITECTURE OF INCLUSIVE-ORIENTED SHRM

The article investigates the transformation of Strategic Human Resource Management (SHRM) in Ukraine under conditions of acute labor market volatility, intensified by demographic decline, population migration, prolonged military conflict, and cumulative socio-economic crises. The study aims to identify practical and theoretical mechanisms for converting labor resource risks—such as workforce shortages, skill gaps, instability, and structural demographic shifts—into sustainable competitive advantages through the development and implementation of an inclusive-oriented SHRM model integrated into organizational processes. The research analyzes demographic, institutional, and socio-economic factors contributing to labor shortages and highlights the critical need for flexible, adaptive, and evidence-based human capital strategies to mobilize employees, reintegrate vulnerable groups including veterans, internally displaced persons, older employees, and socially marginalized populations, and effectively utilize heterogeneous human capital as a strategic organizational asset. Drawing on international experiences from Japan and the European Union, the study demonstrates the effectiveness of lifelong employment systems, trust-based personnel mechanisms, flexible employment contracts, remote and hybrid work arrangements, and adaptive HRM practices for maintaining organizational continuity and rapid recovery in crisis conditions. The research shows that the adoption of flexible employment models, inclusive HR policies, diversity management, continuous professional development, strategic workforce planning, and systematic use of technological tools, including artificial intelligence and digital HR platforms, significantly enhances organizational resilience, strengthens adaptability, and transforms labor resource challenges into long-term strategic advantages. A conceptual inclusive-oriented SHRM framework is proposed, integrating economic, social, and psychological dimensions, fostering employee engagement, loyalty, and productivity, while ensuring sustainable growth and operational continuity even under extreme instability and prolonged crisis.

**Keywords:** labor resource volatility, Strategic Human Resource Management (SHRM), inclusion, risk-to-advantage conversion, workforce heterogeneity, demographic crisis, flexible forms of employment, organizational resilience

**JEL classification:** J08, M14.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Міщенко С.О., 2026

**Постановка проблеми:** Розвиток суб'єктів господарювання в Україні тривалий час супроводжується критичними викликами у сфері трудових ресурсів, що проявляється у глибоких кількісних та якісних дефіцитах. За таких умов управління бізнес-процесами потребує не лише механічного відтворення кадрів, а й докорінної адаптації операційних систем до екстремальної волатильності ринку праці.

Суттєве загострення ситуації, спричинене тривалістю воєнних дій, призводить до безповоротних втрат людського потенціалу, що дестабілізує рівновагу між корпоративним попитом та реальною ринковою пропозицією. У цьому контексті визнання людського капіталу ключовим чинником капіталізації та конкурентоспроможності бізнесу зумовлює потребу ґрунтовному переосмисленні світових практик управління людськими ресурсами (SHRM). Це необхідно для ідентифікації алгоритмів, здатних конвертувати деструктивні чинники у стійкі стратегічні переваги підприємства.

В умовах гострої потреби у мобілізації та подальшій реінтеграції трудового ресурсу, реалізація SHRM в Україні виходить за межі традиційного кадрового менеджменту. Якщо класичні підходи зосереджені на операційній ефективності (найм, навчання, стимулювання), то сьогодні формується запит на нову міждисциплінарну парадигму. Вона має синтезувати економічні, соціальні та психологічні аспекти, де ключового значення набуває побудова архітектури інклюзивно орієнтованого адміністрування бізнес процесів. Попри наявність ґрунтовних досліджень у сфері стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM), залишаються недостатньо вивченими практичні механізми конверсії деструктивних чинників волатильності національного ринку праці (міграція, депопуляція, мобілізація) у специфічні конкретні переваги підприємства. Існує потреба деталізації процесів інтеграції інклюзивних практик безпосередньо в операційне адміністрування бізнес процесів, переходячи від декларованої соціальної відповідальності до економічно прагматичного використання гетерогенного персоналу. На поточному етапі бракує дієвого інструментарію оцінки ефективності залученості таких груп, зокрема ветерани, ВПО, особи віком «50+», як стратегічного активу, що забезпечує резильєнтність бізнесу в умовах системної кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні засади SHRM та трансформації ринку праці в Україні ґрунтовно висвітлено у працях А. Колота, О. Грішнєвої, С. Калініної, Е. Лібанової та С. Цимбалюк. Питання адаптивного HR-менеджменту, безпекового розвитку та капіталізації людського потенціалу досліджено О. Ляш, Н. Макаровою, Л. Бунтовською, Ю. Терлецькою, С. Хмелевським, В. Москаленком та ін.

Напрацювання цих науковців дозволяють розглядати інклюзивно орієнтовані HRM-практики як стратегічний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на значний внесок дослідників у сфері

стратегічного управління персоналом, трансформації ринку праці та управління трудовими ресурсами, залишається недостатньо розробленим питання конверсії трудових ресурсів у конкурентні переваги підприємств в умовах високої трудових ресурсів волатильності національного ринку праці. Особливо це стосується інтеграції інклюзивно орієнтованих практик SHRM, що здатні забезпечити ефективне залучення вразливих категорій населення, адаптацію до демографічної кризи та наслідків війни, а також формування стійкого людського капіталу.

**Мета статті** – визначити механізми конверсії трудових ресурсів у конкурентні переваги через розбудову інклюзивно орієнтованої моделі стратегічного управління (SHRM) в умовах трудових ресурсів волатильності національного ринку праці.

**Методи дослідження:** Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів управління людськими ресурсами та аналізу трудових ресурсів волатильності. Структурно-функціональний аналіз використано для визначення взаємозв'язку демографічних трансформацій, мобілізаційних та міграційних процесів з дефіцитом трудових ресурсів та формуванням конкурентних переваг підприємства. Методи узагальнення та абстрагування застосовано при формуванні концептуальних положень інклюзивно орієнтованого SHRM та визначенні стратегічних векторів трансформації HRM в умовах трудових ресурсів волатильності. Порівняльний аналіз використано для оцінки міжнародного досвіду (Японії, країн ЄС, США) щодо управління дефіцитною робочою силою та інтеграцією соціально вразливих груп у корпоративне середовище. Метод експертних оцінок застосовано для верифікації актуальності запропонованих інструментів гнучкої зайнятості та інклюзивних практик у сучасних умовах українського ринку праці. Метод синтезу та системний аналіз використано для інтеграції результатів демографічного, економічного та HRM-досліджень у цілісну модель конверсії трудових ресурсів у конкурентні переваги.

**Виклад основних результатів дослідження.** Трансформація демографічного ландшафту України виступає ключовим чинником зростання трудових ресурсів волатильності. Демографічні тренди останніх років, які тривалий час формувалися під впливом економічної нестабільності як базового детермінанта, були суттєво посилені кумулятивним ефектом геополітичних потрясінь останніх десятиліть. Визначальними стали наслідки подій 2014 року та повномасштабної збройної агресії, що триває з 2022 року. За даними Державної служби статистики України, чисельність наявного населення станом на 1 січня зменшилася з 42 386,4 тис. осіб у 2018 році до 41 167,34 тис. осіб у 2022 році, що становить скорочення на 1 219,06 тис. осіб. Одночасно спостерігалось зростання загального коефіцієнта смертності: з 14,8% у 2018 році до 18,5% у 2022 році та скорочення загального коефіцієнта народжуваності - з 8,7% до 7,3% у 2022 році [2].

Зазначені депопуляційні процеси в країні мають незавершений характер, оскільки війна триває понад чотири роки та продовжує супроводжуватись інтенсивною мобілізацією, масовою вимушеною міграцією та підвищеною смертністю населення країни. У сукупності ці чинники спричиняють глибокі структурні трансформації демографічного профілю країни, що зумовлює стійке скорочення економічно активного населення як демографічно-економічного базису формування трудових ресурсів держави [5].

Водночас трансформації національного ринку праці впродовж останніх років характеризуються суперечливою динамікою. У 2021 р. Україна суттєво перевищувала середній показник Європейського Союзу за рівнем безробіття, який становив 9,9%, що на 2,9% більше за середньоєвропейський рівень (7,0%). За цим показником Україна наблизилась до країн Південної та Західної Європи, які традиційно характеризувались складною кон'юнктурою зайнятості, зокрема до Італії (9,5%), Греції (14,7%) та Іспанії 14,8% [2]. Слід підкреслити, що такий розрив сформувався ще до початку масштабних геополітичних потрясінь, що лише загострює поточну ситуацію.

Попри відносно високий рівень безробіття, на національному ринку праці загострюється дефіцит робочої сили. Згідно з результатами дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, 74% роботодавців наразі відчувають нестачу кадрів, 17% – відчувають її частково, і лише 7% не стикаються з цією проблемою. Ці данні суттєво перевищують результати попереднього дослідження (2023 рік - осінь), де про нестачу кадрів заявили 55% роботодавців [10].

Слід підкреслити, що з початку 2023 року в Україні спостерігається поступове збільшення кількості підприємств. За даними Пенсійного фонду України, у другому кварталі 2024 року їх кількість становила 563,4 тис., що на 45,7 тис. Більше порівняно з відповідним періодом 2023 р. [11]. За оцінками вітчизняних дослідників, у першому півріччі 2024 р. ВВП України зріс на 4,1%. Проте для забезпечення стійкого щорічного зростання економіки на рівні 7% до 2030 р. державі знадобиться залучити додатково близько 4,5 млн. кваліфікаційних працівників [7].

Наростання національної трудоворесурсної волатильності на тлі амбітних цілей економічного відновлення підкреслює критичний стан бізнес-середовища. Дефіцит кадрів стає стратегічним бар'єром для державного управління, який не лише дестабілізує поточні господарські процеси, а й суттєво обмежує інноваційний потенціал та міжнародну конкурентоспроможність як окремих економічних суб'єктів так і країни загалом.

У відповідь на історично релевантні виклики, такі як Велика депресія 1930-х років та проблеми мобілізації робочої сили під час Другої світової війни, у США розпочалася еволюція концепції та практики управління людськими ресурсами. Розвиток цієї сфери відбувався під впливом кількох наукових векторів: індустриальної психології, індустриальної соціології та економіки праці. Саме ця синергія дозволила виокремити

та науково обґрунтувати парадигму «ефективного формування людських ресурсів» [12].

Еволюція управлінської думки призвела до формування цілісної концепції, зорієнтованої на інтеграцію людського потенціалу в загальну архітектуру організаційного розвитку. У межах цієї парадигми ключові детермінанти управління - рекрутинг, утримання, системи стимулювання, навчання та компенсаційні механізми - розглядаються не як автономні функціональні блоки, а як взаємодетерміновані елементи єдиної системи менеджменту.

Незважаючи на те, що генезис системи HRM (Human Resource Management) на початкових етапах ґрунтувався переважно на емпіричній верифікації та практичних експериментах, подальша трансформація термінологічного апарату маркувала фундаментальну зміну вектора: від гуманістичного фокусу людських відносин (людини як суб'єкта) до прагматичного сприйняття індивіда як стратегічного активу організації [12]. Саме ця концептуальна зміна заклала підґрунтя для сучасних підходів до типізації HR-менеджменту, де функціональні межі поняття визначаються через його масштабність. Так, у працях О. Зайченко та В. Кузнецової, HRM розглядається у двох вимірах: загальний, коли управління людськими ресурсами трактується як метод управління політикою зайнятості підприємства; конкретний, як одну з можливих форм управління кадрами [3].

Така двовекторність підходу зумовлює перехід від простого обліку персоналу до глибокого наукового аналізу його потенціалу. Саме інтерпретація людського капіталу як критичного ресурсу суб'єкта господарювання дозволила імплемувати в управлінську практику результати міждисциплінарних досліджень, зокрема щодо ергономіки, психофізіології, науково обґрунтованої селекції кадрів та функціонального аналізу робочих місць.

На думку Д.О. Бабкіна та О.А. Нікітіної, в Україні в системі HRM суб'єкти господарювання часто припускають помилку, недооцінюючи необхідність в організаціях: формулювання корпоративних принципів роботи з персоналом; побудови ефективної системи управління персоналом; формалізації бізнес-процесів; належної організації роботи з кадровою документацією. Вони підкреслюють, що помилки та недоліки, які накопичувалися у відносно стабільні періоди, у кризовій ситуації призводять до катастрофічних наслідків. [1].

Саме інституційна нездатність систем HRM адаптуватись до екстремальних кризових умов, зокрема до трудоворесурсної волатильності, може стати критичною точкою дестабілізації економічних систем. В умовах, коли традиційні чинники економічного зростання – такі як збільшення чисельності населення – стають недоступними через депопуляцію, виникає гостра потреба у оцінці ризиків та зміні управлінських пріоритетів.

Враховуючи динамічне скорочення економічно активного населення на національному рівні, сучасний

бізнес не може покладатись на екстенсивне залучення кадрів. Стратегічним виходом із кризи має стати інтенсифікація: максимально ефективно залучення наявних трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Релевантним прикладом для аналізу наслідків подібних кризових ситуацій є досвід середини ХХ ст., зокрема період воєнних дій Японії в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (1931–1945 рр.). За оцінками дослідників, цей глобальний конфлікт спричинив масштабні демографічні втрати - загальна кількість жертв сягнула приблизно 20 мільйонів осіб, що призвело до фундаментальної трансформації демографічного та трудово-ресурсного профілю країни [17].

Попри майже повну руйнацію країни внаслідок масштабних бомбардувань, Японія змогла не лише відновити національну економіку, а й продемонструвати світові унікальний приклад прискореного економічного зростання [20]. Одним з ключових чинників, що забезпечили таке швидке «економічне диво», стало прийняття стратегічних рішень щодо нарощення обсягів та якісного вдосконалення робочої сили. Завдяки системному плануванню та координації зусиль бізнесу, громадян і уряду, Японія змогла максимально ефективно використати ці фактори [20].

Насамперед приклад Японії другої половини ХХ ст/ демонструє, що в періоди посттравматичного відновлення активність національних рухів та громадських організацій формує підґрунтя для масштабних суспільних та економічних зрушень [16]. Причини високого економічного зростання у повоєнний період полягали не лише в «подвійній економіці», що проявлялося у залучення значної кількості робочої сили та підвищенні її якості, а й в активній міжфірмовій конкуренції всередині країни. Національна політика обрала вектор «дуальної структури економічної системи» [15], де аграрний сектор, як сектор «прихованого безробіття», виступив своєрідним резервуаром кадрів для промисловості.

Повоєнне відновлення Японії може слугувати базисом для України, оскільки досвід подолання катастрофічних втрат людського ресурсу змусив країну докорінно переглянути підходи до HRM-практик. Японська модель, що ґрунтувалась на системі «довічного найму», є класичним прикладом реалізації стратегії утримання персоналу. За цією моделлю випускники навчальних закладів інтегруються в корпоративну структуру не лише як виконавці функцій, а як ключові стейкхолдери організації. Паралельно на рівні державної політики така ініціатива підтримувалась через стратегічне планування зайнятості та розгалужену систему соціального захисту, що створювало інституційне підґрунтя для стабільності ринку праці.

Подальша трансформація ринку праці Японії була спрямована на забезпечення гнучкості та адаптацію до економічних коливань через розширення сектору нетипової зайнятості. За даними Міністерства охорони здоров'я, праці та соціального забезпечення Японії, частка працівників із контрактами на визначений термін

стрімко зростає: з 10% у 2005 р. до 22% у 2009 р. [19]. Гендерно-віковий аналіз свідчить про глибоку сегментацію цього ринку: майже дві третини (63,7%) таких працівників становлять жінки. Зокрема, жінки, зайняті неповний робочий час, зосереджені переважно у вікових категоріях 40–44 роки (15,6%), 45–49 років (13,2%) та 50–54 роки (15,7%). Водночас серед чоловіків із контрактами на визначений термін переважають працівники старших вікових груп, які працюють на засадах «довірених осіб» [19].

За даними опитування Міністерства охорони здоров'я, праці та соціального забезпечення Японії у 2009 р. більшість роботодавців (54%) пропонували первинні контракти терміном від шести місяців до одного року. Проте формальна короткостроковість контрактів нівелювалась механізмом багаторазового подовження: у 40% випадків контракти поновлюються від 3 до 5 разів, у 22% — від 6 до 10 разів, а у 15% випадків — понад десять разів [19]. Як наслідок, попри юридичну обмеженість терміну, реальна тривалість зайнятості у 22% працівників становила від п'яти до десяти років, що свідчить про формування специфічної моделі «стабільної нетипової зайнятості» [19].

Досвід Японії доводить, що залучення до ринку праці соціально вразливих верств населення (молодь, жінки, особи 50+) через гнучкі форми зайнятості може стати дієвим інструментом управління ризиками HRM. Короткострокові контракти з можливістю пролонгації, а також досвід «довірених осіб» можуть стати ефективним механізмом реінтеграції ветеранів війни в періоди посттравматичного відновлення. Таке стратегічне бачення - це не лише задоволення оперативної потреби в умовах дефіциту кадрів, а й шлях до підвищення загального рівня зайнятості та соціальної стабільності.

Для України, яка стикається з безпрецедентною дестабілізацією ринку праці ревалентним є кейси країн ЄС періоду пандемії COVID-19, що підтвердили ефективність моделей «швидкої адаптації», трансформації HRM - стратегій у відповідь на шоківі виклики. Виклик пандемії COVID-19 довів, що життєдіяльність бізнесу безпосередньо залежить від гнучкості інструментів збереження кадрового ядра. Зокрема, досвід Ірландії щодо масового переходу на WfH (Working from Home) демонструє, що дистанційна зайнятість не лише мінімізує безробіття, а й виступає потужним інструментом інклюзивного відновлення. Дослідження, підкреслюють, що такі тренди здатні змінити і просторові патерни поселень, вплинути на транспортні потреби та сприяти розвитку сільських регіонів [18], що в умовах руйнації інфраструктури України стає стратегічно важливим.

Дослідження останніх років, дозволяє нам класифікувати нові форми зайнятості, які поступово еволюціонують від традиційних графіків до складних дистанційних екосистем. Професор Opatha ще у 2009 році виділив ключові формати гнучкої організації праці, серед яких провідне місце посідав гнучкий робочий час (flexitime). Його подальші розробки зафіксували трансформацію робочого простору через такі новітні

форми відділеної роботи, як «промисловий котедж» (Industrial Cottage), «електронний котедж» (Electronic Cottage) та телеворкінг (Telecommuting) [16].

Варто зазначити, що наведений перелік моделей «швидкої адаптації» не є вичерпним. Динамічність сучасного ринку та безпрецедентність викликів, з якими стикається Україна, потребують постійного розширення цього інструментарію. До пошук комбінацій дистанційних, гібридних та гнучких форм зайнятості підштовхують впровадження технологій штучного інтелекту (AI), що виступає ключовим індикатором трансформацій сучасних HRM – стратегій.

Така технологічна трансформація створює підґрунтя для переходу до більш складних управлінських парадигм, орієнтованих на інклюзію та використання різноманітності потенціалу робочої сили. У дослідженні американські вчені зазначили, що фактори різноманітності відображають варіативність серед персоналу організації, зумовлену відмінностями за статтю, расою, релігією, віком, етнічним походженням, сексуальною орієнтацією та соціально економічним статусом [9]. Фахівці з організаційної поведінки та менеджменту Gregory Moolenaar та Ricky W. Griffin підкреслили, що справне цінування різноманітності здатне трансформуватися у стратегічні переваги для суб'єктів господарювання [13].

Гетерогенність персоналу в умовах трудоворесурсної волатильності у межах сучасної української архітектури HRM має розглядатися не як бар'єр, а як стратегічне джерело формування конкурентних переваг організацій. На думку Opatha, управління такою різноманітністю у спосіб, що забезпечує вигоду як компанії, так кожному співробітнику, спрямоване на формування інклюзивного середовища. Автор підкреслює, що подібна структура гарантує вищі результати діяльності порівняно з однорідними (гомогенними) колективами [16].

Цей теоретичний підхід знаходить відображення в трансформації національного ринку праці. Зокрема, інклюзивність поступово перетворюється на базовий орієнтир державної політики. Ключовим інструментом виступає Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [4]. Важливою точкою актуалізації цієї стратегії у 2026 році став запуск програми «Безбар'єрний ринок праці», спрямованої на підтримку осіб віком «50+» [8], що підтверджує перехід від декларативних намірів до конкретних механізмів управління гетерогенними трудовими ресурсами.

Водночас слід зауважити, що ці ініціативи містять переважно опосередковані механізми регулювання ринку праці, лише декларуючи право громадян на рівні умови зайнятості. Це корелює з нормами ст. 43 Конституції України щодо вільного вибору праці [6], проте на поточному етапі такі дії держави мають здебільшого декларативний характер. Кінцеве рішення щодо доцільності залучення гетерогенного персоналу залишається за суб'єктом господарювання, який керується передусім економічною парадигмою та внутрішніми

потребами розвитку.

Саме тому центр прийняття рішень зміщується у площину Strategic Human Resource Management (SHRM). В умовах трудоворесурсної волатильності інклюзія перестає бути питанням соціальної відповідальності й перетворюється на елемент стратегічного вибору. Згідно зі «школою позиціонування» М. Потера, успіх організації залежить від її здатності адаптувати внутрішню архітектуру до викликів зовнішнього середовища. Саме HRM відіграє ключову роль у розробці комплексних планів управління ризиками, адаптованими до потреб організації. У цьому контексті розроблення інклюзивно орієнтованого плану управління людськими ресурсами (HRMP) є не просто врахування державних рекомендацій, а свідомим кроком бізнесу до формування унікальної ресурсної бази, яку неможливо швидко скопіювати конкурентам.

Таким чином, сучасна архітектура SHRM в Україні трансформується від інструменту адміністрування у фундамент організаційної резильєнтності. Якщо класичний тейлоризм прагнув стандартизації людського ресурсу під жорсткі технологічні процеси [12], то інклюзивно орієнтований HRMP діє у зворотному напрямку – він адаптує організаційне середовище під унікальний профіль працівника (ветерана, жінки, особи «50+»). Інтеграція інклюзивних практик у стратегічні HRMP дозволяє не лише невідлювати ризики трудоворесурсної волатильності, а й конвертувати соціальну вразливість окремих груп у стратегічну перевагу – лояльність, досвід та адаптивність. Це перетворює HRM на критичну ланку кризового менеджменту, де здатність організації «бачити людину за процесом» стає головною умовою забезпечення безперервного бізнесу та його успішного функціонування в умовах складних обставин.

**Висновки.** Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати цілісну концепцію конверсії трудоворесурсних ризиків, спричинених демографічною кризою та посиленіх тривалою війною, у стратегічні конкурентні переваги українських підприємств. В умовах трудоворесурсної волатильності національного ринку праці відбувається еволюція HRM: від адміністративного супроводу до прагматичного управління дефіцитним людським активом, що є головним драйвером доданої вартості.

Ефективна архітектура інклюзивно орієнтованого SHRM стає фундаментом для повоєнного відновлення, базуючись на трьох стратегічних векторах:

1. *Інтенсифікація замість екстенсивності.* На відміну від досвіду Японії, сучасна Україна позбавлена значних аграрних демографічних резервів. Це робить перехід до інтенсивних методів HRM та стратегій утримання персоналу безальтернативною умовою виживання економіки. Ключовими детермінантами тут постають науково обґрунтована селекція кадрів, сучасна ергономіка та функціональний дизайн робочих місць, адаптовані під реальні можливості працівника.

2. *Гнучкість як інструмент інклюзії.* Впровадження моделей «швидкої адаптації» (гібридні

формати, гнучкі графіки) дозволяє активізувати потенціал економічно пасивних груп: жінок ВПО, матерів після відпустки по догляду за дитиною, ветерани та ветеранки з інвалідністю, особи віком «50+» та «60+», особи що здійснюють догляд за хворими родичами, молодь без досвіду роботи. Такий підхід не лише нівелює кадровий дефіцит, а й забезпечує безбар'єрну інтеграцію вразливих категорій у корпоративне середовище в умовах високої невизначеності.

3. *Управління стратегічною гетерогенністю.* Висока різноманітність персоналу за віком, досвідом та соціальним статусом має розглядатись не як бар'єр, а як джерело організаційних іновацій. Спираючись на концепцію Н. Opatha, обґрунтовано, що розбудова інклюзивного середовища та залучення фахівців старшого віку (аналог японського кейсу «довірих працівників») гарантує вищу результативність діяльності порівняно з гомогенними колективами.

Таким чином запропонована архітектура SHRM

дозволяє трансформувати виклики мобілізації та міграції у фундамент для створення резильєнтної системи управління. Синергія технологій штучного інтелекту та інклюзивних практик забезпечує формування лояльного людського капіталу, здатного гарантувати стійке відновлення та глобальну конкурентоспроможність національної економіки.

**Декларація про використання ШІ.** Штучний інтелект використовувався автором як допоміжний технічний інструмент і не впливає на наукову цінність та результати дослідження. Для редагування та покращення стилістики застосовувався ChatGPT (GPT-5-mini). Для пошуку наукових досліджень міжнародних авторів за проблематикою статті використовувався Google Gemini. Для уточнення перекладу іноземних джерел та фахових публікацій застосовувався DeepL Translate. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

#### Список використаних джерел:

1. Бабкін Д.О., Нікітіна О.А. Антикризове управління трудовими ресурсами. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва зб. наук. пр. Харків : Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т, 2014. № 1(6). С. 18–21. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/65d5d0dd-92cb-4b6a-a68d-102e96164a19/content>
2. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf)
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-strategiyi-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini-na-period-do-t140421>
5. Кленін О.В., Міщенко С.О. Концептуальна стратегія розвитку підприємництва в умовах трудових ресурсної волатильності. Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.5>
6. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
7. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхеайло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
8. Безбар'єрний ринок праці: представлено програму підтримки людей 50+. (2026). Міністерство економіки, докільля та сільського господарства України URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bezbaryernyi-rynok-pratsi-minekonomiky-predstavleno-prohramu-pidtrymky-liudei-50>
9. Смертність в Італії в 2020 році була найвищою з часів Другої світової війни. (2021). OnView. URL: <https://surl.li/duenly>
10. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
11. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України : стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналітична доповідь. (2024). Центр Разумкова. Київ. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
12. Mahoney T.A., Deckop J.R. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). Journal of Management. 1986. Vol. 12, No. 2. Pp. 223–241. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638601200206>
13. Moorhead G., Griffin R.W. Introduction to Organizational Behavior. – Boston : Cengage Learning, 2009.
14. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 12th ed. New York : McGraw-Hill, 2021.
15. Ohkawa K., Rosovsky H. Causes and patterns in the postwar growth. The Developing Economies. 1970. Vol. 8(4). Pp. 339–358. URL: [https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/70\\_04\\_01.pdf](https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/70_04_01.pdf)
16. Opatha H.D.N.P. Emerging HRM Trends. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. 2026. Vol. 16, No. 1. Pp. 1–23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/399267871\\_Emerging\\_HRM\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/399267871_Emerging_HRM_Trends)

17. Revisiting the History of Postwar Japan / ed. by Christopher Gerteis, Timothy S. George. London ; New York : Bloomsbury Academic, 2013. 320 p. URL: <https://soas-repository.worktribe.com/OutputFile/338780>
18. Stefaniec A., Brazil W., Whitney W., Caulfield B. Desire to work from home: Results of an Irish study. *Journal of Transport Geography*. 2022. Vol. 104. Art. 103416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103416>
19. Takeuchi-Okuno H. The Regulation of Fixed-term Employment in Japan: Labor Policy on Fixed-term Employment Contracts. Tokyo : The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2010. JILPT Report No. 9. URL: <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.9.pdf>
20. The Japanese Economic Miracle. (2023). BER staff. URL: <https://www.berkeley-economic-review.org/the-japanese-economic-miracle/>

#### References:

1. Babkin, D.O., & Nikitina, O.A. (2014). Antykryzove upravlinnia trudovymy resursamy [Anti-crisis management of labor resources. Problems and prospects of entrepreneurship development]. Collection of scientific works. Kharkiv : Kharkiv. National Automobile and Road University. No. 1(6). Pp. 18–21. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/65d5d0dd-92cb-4b6a-a68d-102e96164a19/content> [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Zaichenko, O., & Kuznetsova, V. (2015). Upravlinnia liudskymy resursamy [Human Resources Management] : textbook. Ivano-Frankivsk: Lilya-NV, URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf) [in Ukrainian].
4. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for the Creation of a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030] : Order No. 366-p dated April 14, 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-strategiyi-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini-na-period-do-t140421> [in Ukrainian].
5. Klenin, O.V., & Mishchenko, S.O. (2024). Kontseptualna stratehiia rozvytku pidpriemnytstva v umovakh trudoresursnoi volatylnosti [Conceptual strategy for the development of entrepreneurship in conditions of labor resource volatility]. *Economics and Management Organization*. No. 1(53). Pp. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.5> [in Ukrainian].
6. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1996. No. 30. p. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> [in Ukrainian].
7. Kotkovskiy, V.R., Samorodov, B.V., & Chkheailo, A.A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny : motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime : motivation, ways and means of effective application of personal potential]. *Sustainable Economic Development*. No. 3(50). Pp. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> [in Ukrainian].
8. Bezbariernyi rynek pratsi: predstavleno prohramu pidtrymky liudei 50+ [Barrier-free labor market: a program to support people 50+ is presented] (2026). Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bezbariernyi-rynek-pratsi-minekonomiky-predstavleno-prohramu-pidtrymky-liudei-50> [in Ukrainian].
9. Smertnist v Italii v 2020 rotsi bula naivysshchoiu z chasiv Druhoi svitovoi viiny [Deaths in Italy in 2020 were the highest since World War II]. (2021). OnView. URL: <https://surl.li/duenly> [in Ukrainian].
10. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine]. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
11. Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy : stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labor resources for post-war reconstruction of Ukraine: status, problems, solutions: analytical report]. (2024). Razumkov Center. Kyiv. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> [in Ukrainian].
12. Mahoney, T.A., & Deckop, J.R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. Vol. 12, No. 2. Pp. 223–241. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638601200206> [in English].
13. Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2009). *Introduction to Organizational Behavior*. Boston : Cengage Learning. [in English].
14. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. 12th ed. New York : McGraw-Hill. [in English].
15. Ohkawa, K., & Rosovsky, H. (1970). Causes and patterns in the postwar growth. *The Developing Economies*. Vol. 8(4). Pp. 339–358. URL: [https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/70\\_04\\_01.pdf](https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/70_04_01.pdf) [in English].

16. Opatha, H.D.N.P. (2026). Emerging HRM Trends. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. Vol. 16, No. 1. Pp. 1–23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/399267871\\_Emerging\\_HRM\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/399267871_Emerging_HRM_Trends) [in English].
17. Gerteis, C., Timothy S. George, T.S. (ed.) (2013). Revisiting the History of Postwar Japan. London ; New York : Bloomsbury Academic, 320 p. URL: <https://soas-repository.worktribe.com/OutputFile/338780> [in English].
18. Stefaniec, A., Brazil, W., Whitney, W., & Caulfield, B. (2022). Desire to work from home : Results of an Irish study. Journal of Transport Geography. Vol. 104. Art. 103416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103416> [in English].
19. Takeuchi-Okuno, H. (2010). The Regulation of Fixed-term Employment in Japan: Labor Policy on Fixed-term Employment Contracts. Tokyo : The Japan Institute for Labour Policy and Training. JILPT Report No. 9. URL: <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.9.pdf> [in English].
20. The Japanese Economic Miracle. (2023). BER staff. URL: <https://www.berkeley-economic-review.org/the-japanese-economic-miracle/> [in English].

Дата надходження статті: 19.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.