

Наталія Володимирівна Зачосова,

д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0001-8469-3681

e-mail: natazachosova@gmail.com;

Олексій Петрович Турун,

здобувач освітньо-наукового рівня доктора філософії,

ORCID 0009-0000-1468-1319

e-mail: turun.oleksii425@vu.edu.ua

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

АНТРОПОЦЕНТРИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЯХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ВПЛИВАМИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Вступ. Стратегічне управління підприємствами повинне враховувати фактори наявності проблем із забезпеченням його фінансово-господарської діяльності різними видами корпоративних ресурсів у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Кадровий ресурс є одним із найважливіших елементів для досягнення результативності та цільових орієнтирів суб'єкта господарювання у таких напрямках менеджменту, як фінансовий, інноваційний, маркетинговий, операційний, антикризовий, тощо, а також відіграє провідну роль для отримання ними конкурентних переваг на ринках товарів і послуг. Сучасний стан вітчизняного ринку праці характеризується кількома негативними тенденціями, які стають на заваді своєчасному закриттю роботодавцями вакантних посад та поповненню ними кадрового капіталу завдяки інтелектуальному потенціалу робочої сили. Зокрема, високий рівень трудової міграції, спричинений повномасштабним вторгненням, демографічна криза, що призводить до зменшення кількості економічного активного населення, яке формує пропозицію робочої сили, завищені уявлення молоді про власний рівень компетенцій та професійну цінність, що спонукає вимагати вищого рівня оплати праці, ніж сучасні роботодавці можуть запропонувати, тощо, призвели до того, що станом на початок 2026 року знайти фахівця потрібної кваліфікації стає складним і водночас стратегічно значимим завданням для HR-менеджера. Цифровізація економічних відносин ще більше ускладнює цю проблему, оскільки завдяки цифровим і комунікаційним технологіям висококваліфіковані фахівці отримали можливість дистанційно працювати на зарубіжні компанії, отримуючи заробітну плату, суттєво вищу за ту, що можуть собі дозволити більшість українських підприємств, установ, організацій. Зважаючи на те, що цифрові трансформації підприємницької сфери будуть лише посилюватись, слід очікувати інтенсифікації кадрового голоду та браку талантів у високопрофесійному сегменті ринку праці. Тому перспективним напрямом забезпечення бізнесу кадровим ресурсом у майбутньому та засобом подолання кадрової кризи на сьогодні для менеджменту підприємств має стати пошук шляхів збереження наявного персоналу та розроблення HR-стратегій щодо розвитку його інтелектуального потенціалу та компетенцій. Однак, будь-яка стратегія виявиться неефективною, якщо працівники не будуть лояльними та вмотивованими, не відчуватимуть себе частиною компанії. Досягнути такого рівня взаємодій менеджменту та колективу можна завдяки запровадженню антропо-

центричного підходу в системі HR-менеджменту організації.

Реалії військового часу призвели до того, що переважна частина вітчизняних підприємств ідентифікує власний фінансово-господарський стан як кризовий. Крім людського капіталу, бізнесу бракує і фінансових, і матеріальних, і енергетичних ресурсів, і креативних ідей для масштабування діяльності. Тому їх сучасні стратегічні орієнтири фокусуються не на сталому або цифровому розвитку, що було б досить логічно для здобуття конкурентних переваг, а на подоланні кризових явищ та економічному виживанні у воєнний час. Відтак, стратегічний менеджмент стає нерозривно пов'язаним з антикризовим, і для українських підприємств доцільною є розробка саме антикризових стратегій управління, одним із пріоритетних векторів яких буде антропоцентричне управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий інтерес до розроблення та реалізації антикризових стратегій сучасними підприємствами стрімко зріс з початком активізації трудової міграції внаслідок початку повномасштабного вторгнення, оскільки дефіцит людського капіталу є джерелом розгортання кризових явищ у підприємницькому середовищі. Вітчизняні науковці активно оновлюють теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління [6, 9], досліджують стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми в умовах цифровізації та антикризового менеджменту [10], узагальнюють антикризові методи управління в умовах постпандемії та воєнного стану, окреслюючи особливості їх застосування та стратегічне значення [8, 11, 14] порівнюють конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди [4], вивчають антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції [2], ідентифікують роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством [7].

Окремим напрямом наукового пошуку для українських вчених стала тематика антикризового управління персоналом у стратегічному вимірі [12]. Так, у фахових публікаціях останніх років простежується інтерес дослідників до розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегії подолання бізнес-проблем підприємства [11] та оновлення антикризових стратегій управління трудовими ресурсами [13].



Метою статті стало обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо антропоцентричної трансформації HR-менеджменту як формотворчого елемента антикризових стратегій підприємств, що дозволить у перспективі забезпечити їхню конкурентоспроможність і збереження інтелектуального капіталу в умовах інтенсивної трудової міграції та цифровізації ринку праці. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: ідентифікувати вплив трудової міграції на глибину кадрового голоду та дефіциту компетенцій на вітчизняному ринку праці, обґрунтувати роль цифровізації у прискореній втраті вітчизняними підприємствами кадрового ресурсу та кадрового потенціалу, розкрити сутність людиноцентрованого підходу в системі антикризового стратегічного управління персоналом.

Результати дослідження. У науковій літературі переважає реактивний підхід до розуміння антикризового управління, як діяльності, пов'язаної з проведенням спеціальних заходів управлінським апаратом підприємства на заключних фазах кризи, а саме – при загрозі втрати фінансової стійкості, управлінні напередодні банкрутства, або в рамках ініційованої процедури банкрутства (Олійник та ін., 2025; Захарова, 2025). Логічно стверджувати, що антикризова стратегія управління підприємством у такому контексті – це комплексний структурований довгостроковий план превентивних та оперативних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, стабілізацію фінансово-господарського стану та відновлення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності або відкритої кризи. У залежності від джерела походження кризових явищ – фінансовий стан, втрата клієнтів, відсутність інвестицій, згиблення по-

питу на товари та послуги, технологічна відсталість, втрата провідних фахівців, тощо, антикризові стратегії можуть набувати вузько функціональних форм і бути строго націленими на подолання конкретної загрози – економічної, соціальної, кадрової і т.д.

Серед вітчизняних дослідників існує думка, що за кризових умов для підприємств найбільш характерними є такі проблеми з кадрами, як оплата праці, напруженість соціально-психологічного клімату у колективі через невпевненість у майбутньому, плінність кваліфікованих кадрів, тощо, і вирішувати ці проблеми потрібно швидко і з найменшими втратами. Для позитивного їх вирішення знадобиться розроблення та реалізація антикризових заходів із урахуванням залучення самих співробітників до дій щодо покращення позицій підприємства [1, 5, 18]. Залучення працівників до формування антикризових HR-стратегій є ознакою антропоцентризму, оскільки робить можливим виявлення конкретних потреб і інтересів членів трудового колективу та дає змогу підібрати стратегічні та антикризові інструменти, що дозволять їх задовольнити.

Особливістю стратегічного антикризового управління в умовах воєнного стану та турбулентності ринку праці має стати його соціальне спрямування – підтримка персоналу, збереження робочих місць, забезпечення гідних умов праці, допомога постраждалим та участь у відновленні спільнот. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим елементом стратегії виживання та зміцнення довіри між працівниками та менеджментом [11, 15].

Рис. 1. демонструє перспективні напрями залучення працівників до формування антикризових стратегій підприємства як прояв антропоцентризму в HR-менеджменті.



Рис. 1. Напрями залучення працівників до формування антикризових стратегій підприємства як прояв антропоцентризму в HR-менеджменті

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, персонал підприємства може бути залученим до формування таких розділів антикризових стратегій, як управління ризиками, запровадження інновацій, управління безпекою праці та економічною безпекою, стратегічне планування та прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку подій, тощо.

Від початку 2022 року багато підприємств втратили власний персонал внаслідок воєнних дій, мобілізації та міграції за кордон чи внутрішнього переміщення. Нині, у 2026 році, потребу у робочій силі, а радше – у людському капіталі – складно задовольнити через нестабільність ринку праці, нестачу кадрів, відсутність фахівців відповідної кваліфікації [8].

Цифровізація ринку праці є суттєвим каталізатором для поширення антропоцентричних підходів у різних функціональних площинах менеджменту, оскільки стимулює швидкість прийняття HR-рішень, без яких можна втратити талановитого претендента на вакансію. Компанії, які вміло інтегрують цифрові технології, можуть оперативніше реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інновації та адаптувати бренд-стратегію до нових викликів [2]. Рівень цифровізації значною мірою демонструє рівень інноваційності та сучасності компанії, що приваблює покоління зумерів, які усе активніше, зважаючи на досягнення працездатного віку, входять на ринок праці. Оскільки молодь є основною для кадрового резерву економіки, антикризові стратегії підприємств у частині HR-менеджменту мають містити інструменти рекрутингу, адаптації та професійного розвитку молодих талантів, у тому числі і з використанням цифрових технологій та менторства.

Регулярні опитування та виявлення думки працівників щодо проблем і перспектив діяльності підприємства, а також стосовно можливостей покращення умов праці і підвищення рівня їх задоволення нею можуть стати якісною інформаційною базою під час розробки або оновлення антикризових стратегій і кадрових політик компанії. Наприклад, у 2025 році у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено опитування, у межах якого 30 респондентів – працівників підприємств регіону, надали інформацію щодо того, як часто до них застосовуються мотиваційні заходи, чи стикались вони з дискримінацією на робочому місці та чи дотримуються їх роботодавці принципів різноманітності, справедливості і інклюзивності (рис.2, 3, 4). Отримані результати переконливо свідчать, що сучасні підприємства ще не в повній мірі усвідомлюють необхідність запровадження антропоцентричних стратегій управління персоналом. Залишення традиційних HR-політик, орієнтованих на використання робочої сили виключно з метою досягнення економічних цілей бізнесу, спричинить плінність персоналу, а трудова міграція, що день за днем спустошує вітчизняний ринок праці, перетворить цей процес у справжню кадрову кризу, подолання якої коштуватиме підприємствам значно більше ресурсів, ніж запровадження дієвих мотиваційних політик, принципів DEI та усунення дискримінації у межах HR-стратегій.

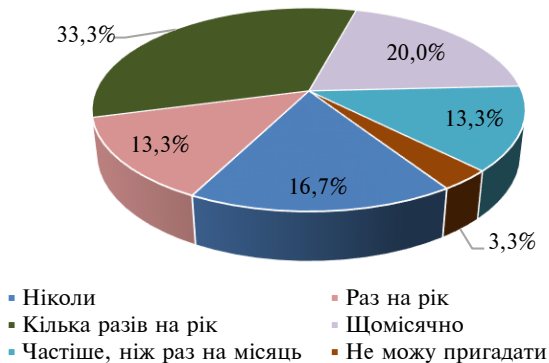


Рис. 2. Частота застосування до працівників різних форм мотивації

Джерело: узагальнено авторами за результатами анкетування, 2025 рік.

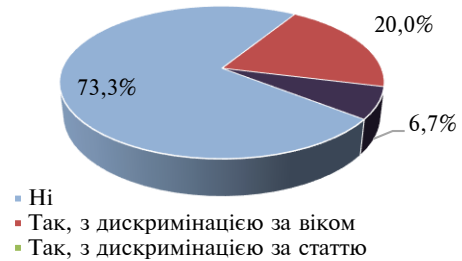


Рис. 3. Відповіді респондентів на запитання, чи стикалися вони з проявами дискримінації на робочому місці

Джерело: узагальнено авторами за результатами анкетування, 2025 рік.

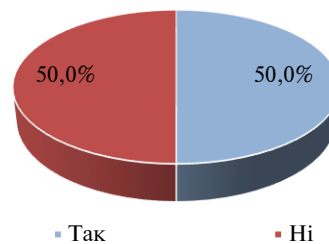


Рис. 4. Відповіді респондентів на запитання, чи дотримуються їх роботодавці принципів DEI (різноманітність, справедливість, інклюзивність)?

Джерело: узагальнено авторами за результатами анкетування, 2025 рік.

До чинників, які впливають на ефективність антикризового управління, належать: професіоналізм і спеціальна підготовка до антикризового управління, мистецтво управління, методологія розробки ризико орієнтованих рішень, здатність до співпраці та координації зі всіма зацікавленими сторонами в організації, лідерство, людський фактор – врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління [6]. Тобто, антикризовий менеджмент також повинен мати ознаки антропоцентризму.

Погоджуємось із [8], що ключовим завданням антикризового менеджменту під час війни є збереження професійного персоналу, а також підтримка його фізичного та психологічного стану. Війна створює особливі виклики для керівників, оскільки їхній спокій, впевненість у власних можливостях і в майбутньому компанії впливають на підлеглих, допомагаючи їм відновити емоційну стабільність, підвищити рівень довіри та сприяти формуванню культури прозорості й відкритості в організації. До основних потреб та інтересів персоналу підприємства, що перебуває у стані кризи або відчуває ознаки її початку, можна віднести: збереження робочого місця, гарантування своєчасної оплати праці, забезпечення можливості гнучкого робочого графіку, відсутність загрози припинення соціальних гарантій, раціональне робоче навантаження і баланс роботи та відпочинку, інформаційну відкритість керівництва та надання своєчасної та правдивої інформації щодо дійсного стану підприємства та заходи психологічної допомоги та підтримання ментального здоров'я.

Навчання цифровим навичкам є важливим елементом стратегії антикризового HR-менеджменту, що спрямований на забезпечення працівників необхідними знаннями та компетентностями в умовах швидких змін, спричинених цифровізацією. Страте-

гія може включати два основні підходи – перепідготовка працівників та підвищення кваліфікації [10]. Антропоцентричний принцип тут реалізується у наданні працівнику можливості покращити свою конкурентоспроможність.

Розробка ефективних антикризових стратегій, які підтримують вмотивованість працівників, вимагає гнучкості в управлінні, адаптації до змінюваного середовища та використання інноваційних підходів до компенсацій витрат на навчання і розвиток. Особливо важливою є інвестиція в професійний розвиток

персоналу, що дозволяє організаціям зберігати кадрову конкурентоспроможність, навіть коли економічна ситуація залишається нестабільною [12], а криза – тривалою.

У табл. 1 узагальнено пропозиції щодо антропоцентричних трансформацій HR-менеджменту у антикризових стратегіях управління підприємствами, які мають задовольняти власні кадрові потреби в умовах масштабної трудової міграції і цифровізації ринку праці.

Таблиця 1. Антропоцентричні трансформації HR-менеджменту у антикризових стратегіях управління підприємствами на дефіцитному ринку праці

Антропоцентричні практики	Суть трансформації HR-менеджменту	Зміни до антикризових стратегій	Прогнозований ефект
Інтеграція принципів DEI (Diversity, Equity, Inclusion) у кадрову політику підприємства	Облаштування інклюзивних робочих місць, гнучкі графіки, рівні можливості кар'єрного зростання та оплати праці	DEI-аудит кадрового складу, запровадження політики рівного доступу до вакансій; інклюзивні рекрутингові практики	Збільшення кадрового резерву; підвищення лояльності, покращення бренду роботодавця
Усунення дискримінації за віком і статтю	Формування недискримінаційного середовища праці з урахуванням демографічних викликів і старіння робочої сили	Врахування інтересів різних поколінь у мотиваційних політиках, гендерно-нейтральний HRM, реверсивне менторство	Залучення працівників «срібної економіки»; приваблення молодих талантів
Розвиток комунікації керівників із підлеглими	Перехід до партнерської моделі управління, заснованої на діалозі та довірі	Періодичні зустрічі один на один, комунікація у месенджерах, зворотний зв'язок	Підвищення залученості; зниження соціальної напруги
Антикризові мотиваційні політики, індивідуалізовані під конкретні інтереси та потреби працівників	Трансформація мотивації з фокусом на психологічну безпеку та ментальне здоров'я	Гнучкі системи оплати; індивідуальні мотиваційні пакети; програми підвищення добробуту; баланс роботи та життя	Підвищення продуктивності; утримання компенсація негативних ефектів міграції
Розширення ролі працівників у формуванні стратегічних орієнтирів бізнесу	Інституціоналізація участі персоналу у стратегічному управлінні підприємством	Стратегічні сесії з персоналом; опитування, анкетування, збір фідбеків	Підвищення лояльності, формування кадрового резерву управлінців
Цифровізація HR-процесів з антропоцентричним фокусом	Використання гейміфікації для мотивації, а цифрових платформ – для навчання працівників	Використання штучного інтелекту для полегшення робочого навантаження, створення цифрових профілів працівників	Дистанційна робота, гнучке планування завдань, покращення умов праці
Управління навчанням і розвитком та взаємодія різних поколінь працівників	Створення механізмів поступової передачі професійних знань між поколіннями	Наставництво; менторинг, коучинг; горизонтальні кар'єрні траєкторії	Збереження критичних знань, нарощення нематеріальних активів

Джерело: складено авторами.

Отже, кадрова резильєнтність має стати одним із стратегічних орієнтирів антикризового управління підприємствами в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Запровадження антропоцентричних HRM-рішень, таких як реверсивне менторство, індивідуальні мотиваційні та кар'єрні траєкторії, корпоративні системи навчання та розвитку персоналу для швидкого оновлення компетенцій без залучення значних зовнішніх інвестицій, дозволять ефективно управляти талантами та сформувати внутрішній кадровий капітал, без потреби конкурентної боротьби з іншими роботодавцями та можливостями нетрадиційної занятості на класичному та цифровому ринках праці.

Висновки. Запропоновано авторський підхід до антропоцентричної трансформації HRM-системи підприємства, що дозволяє сформувати win-win стра-

тегію взаємодії керівництва та персоналу завдяки: інтеграції принципів DEI у кадрову політику, усунення дискримінації за віком і статтю, розвитку комунікаційних процесів між керівниками і підлеглими, антикризовим мотиваційним політикам, розширенню ролі працівників у формуванні стратегічних орієнтирів бізнесу, цифровізації HRM-процесів на засадах антропоцентризму, управлінню навчанням і розвитком та активній професійній взаємодії різних поколінь працівників.

Окреслені у дослідженні напрями антропоцентричної трансформації стратегій і політик HR-менеджменту підприємств формують соціально-орієнтовану людиноцентричну модель антикризового управління персоналом, подібну до тих, що набули широкого поширення у іноземних компаніях, які сліду-ють цілям сталого розвитку, і у межах якої працівник

розглядається не як корпоративний ресурс, що потребує витрат для забезпечення результативності бізнесу, а як стратегічний актив кризової резильєнтності та економічного виживання суб'єкта господарювання у воєнний час. Їх запровадження на рівні стратегічного управління дозволяє підприємствам компенсувати наслідки трудової міграції, подолати дефіцит кваліфікованого трудового ресурсу на ринку праці, підвищити адаптивність робочих колективів до цифрових трансформацій трудових відносин і бізнес-

процесів і забезпечити формування інтелектуального потенціалу для довгострокової стійкості та сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількох сценаріїв розвитку тенденцій на ринку праці та у прогнозуванні їх впливу на стратегічне управління підприємствами за умови прийняття або відмови їх керівництвом від антропоцентричного підходу до антикризового управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67–71. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
2. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>
3. Захарова О.В., Стрекалов І.О. Історичні уроки антикризового управління: персоналістичний вимір, оптимізація витрат та інновації. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2025. Vol. 26, Iss. 1(74). С. 58-69. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.1\(74\).2025.326282](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326282)
4. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179–183. <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>
5. Манн Р. В., Гулак Д. В., Якушева О. В., Якушев О. В. Економіка бізнесу: недоліки впливу держави на мотивацію персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 64–69. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>
6. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
7. Олійник О. В., Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Петрук А. О. Роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.19>
8. Петришин Н. Я., Давидчак М. О. Антикризові методи менеджменту в умовах постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 40–42. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.8>
9. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 57. С. 104–109. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457>
10. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 223–229. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-223-229>
11. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>
12. Сокурєнко П. І., Малашенко Ю. А., Лисиченко О. О., Богдан О. І. Антикризове управління персоналом: ефективні стратегії та інструменти в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.103>
13. Щербан О. Я., Малик Л. О., Сенишин С. Є., Кондра О. Р. Антикризові стратегії управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21 (1). С. 76–86. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>
14. Havryliuk O., Yakushev O., Petchenko M., Zachosova N., Bielialov T., Kozlovska S. Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6, № 53. P. 451–459. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4130>
15. Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*. 2023. № 1 (58). P. 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
16. Plaksiuk O., Prodanova L., Yakusheva O., Nahaichuk N., Prikhno I., Yakubchinova M. Human capital as a factor of socio-economic development of the state: Main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5, № 52. P. 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>
17. Plaksiuk O., Yakushev O., Yakusheva O., Moisieienko L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. Vol. 7. P. 13–25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
18. Telnova H., Kolodiziev O., Petchenko M., Yakushev O., Shulga N., Kochetkov V. Foreign trade policy and its impact on economic growth. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 4, № 51. P. 345–357. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4097>
19. Гуцалюк О. М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322–327.
20. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136–142.

21. Гуцалюк О. М. Динамічне обґрунтування інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 67–74.

22. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.

Надійшла до редакції 05.03.2026

Прийнята до друку 28.04.2026

Опублікована 29.05.2026

REFERENCES

1. Bykova, A. L., Lobza, A. V., & Pylhun, A. R. (2022). Development of an anti-crisis personnel management program as a strategy for overcoming business problems of the enterprise. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 67–71. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11> [in Ukrainian].
2. Husakovska, T. O., & Voit, B. R. (2025). Anti-crisis approaches to strategic management of development and competitiveness of a business organization brand in the conditions of digital transformation and European integration. *Business Inform*, 2, 457–462. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462> [in Ukrainian].
3. Zakharova, O., Strekalov, I. (2025). Historical lessons of crisis management: personalistic dimension, cost optimisation and innovation. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*, 26(1(74)), 58–69. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.1\(74\).2025.326282](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326282) [in Ukrainian].
4. Karachyna, N. P., Smetaniuk, O. A., & Krepkyi, P. V. (2025). Competitive strategies and anti-crisis management measures of enterprises in the pre-war and post-war periods. *Economic Space*, 200, 179–183. <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183> [in Ukrainian].
5. Mann, R., Hulak, D., Yakusheva, O., & Yakushev, O. (2021). Business economics: Shortcomings of state influence on personnel motivation. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 62, 64–69. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869> [in Ukrainian].
6. Mykhailova, Ye. V., & Mykhailov, S. V. (2023). Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies. *Ukrainian Economic Journal*, 1, 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> [in Ukrainian].
7. Oliinyk, O. V., Vyhovska, N. H., Polchanov, A. Yu., & Petruk, A. O. (2025). The role of strategic financial controlling in the system of anti-crisis management of the enterprise. *Efficient Economy*, 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.19> [in Ukrainian].
8. Petryshyn, N. Ya., & Davydchak, M. O. (2024). Anti-crisis methods of management in the conditions of post-pandemic and martial law: features of application and strategic importance. *Economy. Finances. Law*, 10, 40–42. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.8> [in Ukrainian].
9. Podluzhna, N., Petchenko, M., & Yakushev, O. (2020). Challenges of transforming crisis management of enterprises in modern conditions. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 57, 104–109. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457> [in Ukrainian].
10. Rybalko-Rak, L. A., Husakovska, T. O., & Opryshko, V. I. (2025). Digitalization and anti-crisis management: strategic changes for the development of a competitive ecosystem. *The Problems of Economy*, 1, 223–229. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-223-229> [in Ukrainian].
11. Skopenko, N. S., Mostenska, T. L., Mostenska, T. G., Holoborodko, V. P., & Zorenko, I. A. (2025). Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in the conditions of martial law. *Agrosvit*, 11, 114–123. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114> [in Ukrainian].
12. Sokurenko, P. I., Malashenko, Yu. A., Lysychenko, O. O., & Bohdan, O. I. (2024). Anti-crisis personnel management: effective strategies and tools in the conditions of economic instability. *Investment: Practice and Experience*, 24, 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.103> [in Ukrainian].
13. Shcherban, O. Ya., Malyk, L. O., Senyshyn, S. Ye., & Kondra, O. R. (2025). Anti-crisis strategies for personnel management of the enterprise. *Actual Problems of the Development of the Economy of the Region*, 21(1), 76–86. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>
14. Havryliuk, O., Yakushev, O., Petchenko, M., Zachosova, N., Bielialov, T., & Kozlovska, S. (2023). Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 451–459. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4130>
15. Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
16. Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nahaichuk, N., Prikhno, I., & Yakubchinova, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: Main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4150>
17. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, 7(3), 13–25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
18. Telnova, H., Kolodiziev, O., Petchenko, M., Yakushev, O., Shulga, N., & Kochetkov, V. (2023). Foreign trade policy and its impact on economic growth. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 345–357. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4097>
19. Hutsaliuk, O. M. (2016). Integration aspects of strategic planning of joint-stock company development. *Global and national problems of the economy*, 11, 322–327 [in Ukrainian].
20. Hutsaliuk, O. M. (2017). Integration basis for managing competitive positioning of corporate enterprises. *Business Navigator*, 4-1(43), 136–142 [in Ukrainian].
21. Hutsaliuk, O. M. (2017). Dynamic justification of the integration strategy of corporate development. *Development Economics*, 4(84), 67–74 [in Ukrainian].

22. Salyga K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies. *Business Inform*, 10, 369–376 [in Ukrainian].

Received: 05.03.2026

Accepted: 28.04.2026

Published: 29.05.2026

Зачосова Н. В., Турун О. С. Антропоцентричні трансформації HR-менеджменту у антикризових стратегіях управління підприємствами під впливами трудової міграції і цифровізації ринку праці

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади антропоцентричної трансформації HR-менеджменту в межах антикризових стратегій підприємств. Запропоновано авторський підхід до антропоцентричної трансформації HRM-системи підприємства, що дозволяє сформувати win-win стратегію взаємодії керівництва та персоналу завдяки: інтеграції принципів DEI у кадрову політику, усунення дискримінації за віком і статтю, розвитку комунікації керівників із підлеглими, антикризовим мотиваційним політикам, розширенню ролі працівників у формуванні стратегічних орієнтирів бізнесу, цифровізації HRM-процесів з антропоцентричним фокусом, управлінню навчанням і розвитком та активній професійній взаємодії різних поколінь працівників. Визначено, що кадрова резильєнтність має стати стратегічним орієнтиром, який дозволяє підприємствам компенсувати брак трудових ресурсів на дефіцитному ринку праці шляхом розвитку внутрішнього потенціалу працівників.

Ключові слова: стратегічне управління, ринок праці, антикризове управління, HR-менеджмент, персонал, трудова міграція, цифровізація, антропоцентризм.

Zachosova N., Turun O. Anthropocentric transformations of HR management in anti-crisis strategies of enterprise management under the influence of labor migration and digitalization of the labor market

The article substantiates the theoretical and methodological principles and develops practical recommendations for the anthropocentric transformation of HR management as a formative element of anti-crisis strategies of Ukrainian enterprises. The current state of the domestic labor market is studied, which as of the beginning of 2026 is characterized by a deepening personnel shortage caused by intensive labor migration, demographic crisis and digitalization of social and labor processes. It is revealed that digital transformation creates additional challenges for Ukrainian employers due to the outflow of highly qualified talents to foreign companies in the format of remote employment. It is proved that in conditions of martial law, strategic management of the enterprise is inextricably linked with anti-crisis management, where the priority vector becomes a human-centered approach. The essence of the anti-crisis strategy is substantiated as a structured plan of preventive measures aimed at stabilizing the business and preserving its intellectual capital. Based on the results of a survey of 30 employees of enterprises in the Cherkasy region, it was found that existing HR policies often ignore the principles of equality, inclusiveness and psychological support, which leads to a decrease in staff loyalty.

An author's approach to the anthropocentric transformation of the enterprise's HRM system is proposed, which allows for the formation of a win-win strategy for interaction between management and staff through: integration of DEI principles into personnel policy, elimination of age and gender discrimination, development of communication between managers and subordinates, anti-crisis motivational policies, expansion of the role of employees in the formation of strategic business guidelines, digitalization of HRM processes with an anthropocentric focus, management of training and development and active professional interaction of different generations of employees. It is determined that personnel resilience should become a strategic guideline that allows enterprises to compensate for the lack of external resources by developing the internal potential of employees. The conclusion is formulated that the transition from reactive to proactive human-centered management is a necessary condition for ensuring long-term sustainability and sustainable development of business entities in the context of increased labor migration and digitalization of labor market segments.

Keywords: strategic management, labour market, crisis management, HR management, personnel, labour migration, digitalization, anthropocentrism.

Формат цитування:

Зачосова Н. В., Турун О. С. Антропоцентричні трансформації HR-менеджменту у антикризових стратегіях управління підприємствами під впливами трудової міграції і цифровізації ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 124-130. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).124-130](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).124-130)

Zachosova, N., & Turun, O. (2026). Anthropocentric transformations of HR management in anti-crisis strategies of enterprise management under the influence of labor migration and digitalization of the labor market. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 124-130. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).124-130](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).124-130)