

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-292>

УДК 005.95/.96:004:331.1

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМАХ ПІДПРИЄМСТВА

ADAPTIVE MECHANISMS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ENTERPRISE DIGITAL ECOSYSTEMS

Цимбалюк Ірина Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0506-2262>**Горбач Людмила Миколаївна**доктор економічних наук, доцент,
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5977-6474>**Солов'янчик Ігор Васильович**кандидат технічних наук, доцент,
Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3603-0145>**Tsybaliuk Iryna**

Lutsk National Technical University

Horbach Liudmyla, Solovianchuk IhorThe Volyn Viacheslav Lypynskyi Institute
of the Private Joint Stock Company «Higher education institution
«The Interregional Academy of Personnel Management»

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади адаптивного управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства. Обґрунтовано вплив цифрової трансформації економіки на зміну підходів до управління персоналом, професійної адаптації працівників та розвитку компетентностей. Визначено роль цифрових екосистем підприємства у забезпеченні інтеграції HRM-платформ, LMS-систем, HR-аналітики та цифрових сервісів професійного розвитку персоналу. Систематизовано адаптивні механізми управління людським капіталом, зокрема організаційні, компетентнісні, аналітичні, комунікаційно-технологічні та інклюзивні механізми. Приділено увагу проблематиці професійної адаптації працівників із перерваною трудовою траєкторією та реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство й економіку України. Запропоновано модель адаптивного управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства.

Ключові слова: адаптивне управління; управління підприємством; людський капітал; цифрові екосистеми; HR-технології; цифровізація; професійна адаптація; реінтеграція ветеранів; інклюзивність.

The relevance of the study is determined by the transformation of human capital management systems under conditions of economic digitalization, the spread of enterprise digital ecosystems, and the need to develop adaptive mechanisms for the professional integration of employees. The importance of this issue is increasing in the context of the post-war recovery of Ukraine's economy, accompanied by structural changes in the labour market, a shortage of qualified personnel, and the need for the professional reintegration of veterans and employees with interrupted career trajectories. The purpose of the article is to substantiate adaptive mechanisms of human capital management within enterprise digital ecosystems and to determine the role of digital HR technologies in the professional adaptation



of personnel. The methodological basis of the study includes systemic, structural-functional, and logical-analytical approaches. The research applies methods of theoretical generalization, systematization, structural analysis, comparison, and scientific abstraction. The application of the systemic approach made it possible to determine the interrelation between enterprise digital ecosystems, adaptive personnel management mechanisms, and inclusive tools for employees' professional adaptation. The article establishes that the digital transformation of the economy is accompanied by changes in the principles of labour organization, professional interaction of employees, and personnel management systems. It is substantiated that digital ecosystems ensure the integration of HRM platforms, LMS systems, HR analytics, knowledge management systems, and professional development services within a unified information environment. Adaptive mechanisms of human capital management are systematized, including organizational, competency-based, analytical, communication-technological, and inclusive mechanisms. It is determined that their implementation contributes to increasing personnel resilience, professional mobility of employees, and the efficiency of labour potential utilization. Particular attention is paid to the inclusiveness of the digital work environment and the professional adaptation of employees with interrupted career trajectories. It is established that the use of digital HR technologies, LMS platforms, distance professional learning, and digital mentoring creates conditions for more effective professional integration of veterans into civil society and the economy of Ukraine. The practical value of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed mechanisms in the formation of modern personnel management systems and the development of an inclusive professional environment within enterprises.

Keywords: adaptive management; enterprise management; human capital; digital ecosystems; HR technologies; digitalization; professional adaptation; veterans' reintegration; inclusiveness.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки супроводжується зміною підходів до управління людським капіталом підприємств. Поширення цифрових екосистем, автоматизація HR-процесів, використання HR-аналітики, платформних рішень і дистанційних форм праці формують нові вимоги до професійної адаптації працівників, розвитку компетентностей та організації трудових процесів. За таких умов підприємства потребують адаптивних механізмів управління персоналом, здатних забезпечити гнучкість, кадрову стійкість і безперервність розвитку людського капіталу.

Післявоєнна трансформація економіки України посилює потребу у формуванні інклюзивного цифрового трудового середовища. Структурні зміни ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність професійної реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і працівників із перерваною трудовою траєкторією ускладнюють функціонування системи кадрового менеджменту підприємств.

Формування цифрових екосистем підприємства змінює зміст управління людським капіталом шляхом інтеграції HRM-платформ, систем управління знаннями, LMS-сервісів, HR-аналітики та інструментів персоналізованого професійного розвитку. Використання таких рішень забезпечує більш гнучку адаптацію працівників до змін професійного середовища, проте актуалізує проблему інклюзивності цифрового трудового простору підприємства.

Наукова проблема полягає в обґрунтуванні адаптивних механізмів управління людським

капіталом у цифрових екосистемах підприємства з урахуванням інклюзивності професійного середовища, цифрової адаптації персоналу та сучасних трансформацій ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цифровізації розвитку людського капіталу висвітлено у працях В. Мельничук, К. Бояринової, де цифровізація розглядається як чинник підвищення якості людського капіталу та його ролі в економічному зростанні [7]. Вплив цифровізаційних процесів на формування людського капіталу досліджено В. Близнюк, яка акцентує увагу на нових можливостях і ризиках цифрової трансформації для сфери праці, зайнятості та професійних компетентностей [3]. Питання цифрових трансформацій в управлінні людським капіталом розглянуто у працях Г. Юрченко, Р. Захарченко, А. Лесьо, де обґрунтовано переваги цифрових інструментів порівняно з традиційними підходами до управління персоналом [13]. Еволюцію управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації досліджено А. Завгороднім, який розкриває зміну ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств [5].

Проблематика управління людським капіталом бізнес-організацій у цифровій економіці представлена у працях І. Ахновської та В. Болгова, де людський капітал трактується як основний економічний ресурс в умовах економіки знань [2]. Стратегічне управління людським капіталом у цифровому середовищі досліджували А. Антохов, Є. Листопад, Д. Грачов, пов'язуючи розвиток людського капіталу зі зміцненням позицій підприємств

у цифровому середовищі [1]. Безпосередньо проблематика адаптивного управління відтворенням людського капіталу підприємств в умовах невизначеності розглянута у праці Д. Копилова, присвяченій формуванню механізму випереджального реагування на основі аналізу слабких сигналів [6].

Окремий напрям сучасних досліджень становлять праці, присвячені інклюзивності ринку праці та соціально-економічному відновленню. Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир економіки розглянуто В. Ремболовичем; автор пов'язує інклюзивність із працевлаштуванням, доступом до соціального захисту та можливостями самореалізації населення [10]. Питання інтеграції ветеранів і ветеранок у ринок праці досліджують Г. Миськів та І. Пасінович через призму розпізнавання їхніх компетентностей, професійної адаптації та подолання бар'єрів зайнятості [8]. Водночас, попри наявність значного наукового доробку щодо цифровізації людського капіталу, цифрового управління персоналом, інклюзивного розвитку та адаптивного управління, недостатньо опрацьованим залишається поєднання цих напрямів у межах єдиної управлінської конструкції підприємства.

Мета статті. Обґрунтування адаптивних механізмів управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства, визначення особливостей інклюзивної професійної адаптації працівників у цифровому трудовому середовищі та формування моделі адаптивного управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації економіки й післявоєнного відновлення України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведені дослідження охоплюють питання цифровізації управління персоналом, розвитку людського капіталу, адаптивного управління підприємствами та інклюзивної трансформації ринку праці, проте недостатньо дослідженими залишаються адаптивні механізми управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства. Подальшого обґрунтування потребують питання інтеграції цифрових HR-технологій у систему кадрового менеджменту, забезпечення інклюзивності трудового середовища та професійної адаптації працівників в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Особливої актуальності набуває проблема професійної реінтеграції ветеранів, розвитку їх компетентностей та адаптації до сучасного цифрового трудового середовища підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними завданнями статті є дослідження теоретичних засад адаптивного управління людським капіталом підприємства, визначення ролі цифрових екосистем у трансформації системи управління персоналом, систематизація адаптивних механізмів управління людським капіталом у цифровому середовищі, представлення моделі адаптивного управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства, окреслення інклюзивних інструментів професійної адаптації працівників та визначення можливостей використання цифрових HR-технологій для підтримки професійної інтеграції, розвитку компетентностей і забезпечення стійкості людського капіталу підприємства. Окрему увагу приділено дослідженню можливостей використання адаптивних цифрових механізмів управління для підтримки професійної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство та економіку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «управління людським капіталом» доцільно розглядати через призму формування та розвитку професійних, технологічних і соціальних компетентностей працівників, які забезпечують стійкість функціонування підприємства в умовах структурних трансформацій економіки. Цифровізація економічного середовища супроводжується зміною підходів до управління персоналом, організації праці та професійної адаптації працівників. Поширення цифрових платформ, автоматизація HR-процесів, дистанційні форми зайнятості, онлайн-навчання та HR-аналітика формують передумови для переходу до системи безперервного розвитку людського капіталу.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються автоматизацією бізнес-процесів, розвитком платформної взаємодії та поширенням дистанційної праці. Зазначені процеси формують нові вимоги до системи управління людським капіталом, яка повинна забезпечувати професійну адаптацію працівників і безперервний розвиток компетентностей. D. Minbaeva зазначає, що цифрова трансформація HR-систем супроводжується переходом до адаптивної моделі управління людським капіталом [16].

Цифрова трансформація управління персоналом супроводжується зміною функціональної ролі HR-систем підприємства. На думку Н. Саркісян використання штучного інтелекту, хмарних технологій та аналітичних

платформ сприяє автоматизації процесів підбору, адаптації, навчання й оцінювання персоналу [11], тоді як Г. Гребенюк підкреслює, що цифровізація управління персоналом підвищує оперативність кадрових рішень і розширює можливості моніторингу професійного розвитку працівників [4].

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, LMS-платформ і цифрових комунікацій формує нові вимоги до адаптивності працівників та управлінських систем підприємства. Т. Обиденнова та співавтори наголошують, що рівень цифровізації підприємств залежить від підготовки персоналу та швидкості професійної адаптації до технологічних змін [9].

Розвиток цифрової економіки супроводжується формуванням цифрових екосистем підприємства, які інтегрують HRM-платформи, системи управління знаннями, сервіси комунікації, аналітичні інструменти та рішення професійного навчання.

Водночас цифровізація управління людським капіталом посилює проблему професійної адаптації працівників, які потребують розвитку компетентностей або професійної реінтеграції у трудове середовище. Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України та професійної інтеграції ветеранів у цивільне суспільство й економіку держави.

За таких умов система управління людським капіталом повинна забезпечувати не лише ефективність використання трудового потенціалу, а й інклюзивність професійного середовища та підтримку розвитку компетентностей. Формування адаптивних механізмів управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства стає передумовою забезпечення кадрової стійкості та професійної мобільності персоналу.

Цифрова екосистема підприємства являє собою інтегроване середовище взаємодії інформаційних платформ, HR-технологій та інструментів професійного розвитку персоналу. Її розвиток змінює підходи до організації праці, професійної комунікації, навчання та оцінювання компетентностей працівників. На відміну від традиційної системи кадрового менеджменту, цифрова екосистема забезпечує інтеграцію процесів професійного розвитку, кадрової аналітики та професійної адаптації персоналу в межах єдиного інформаційного середовища.

Структурно цифрова екосистема підприємства охоплює HRM-платформи, ERP- та CRM-

системи, системи управління знаннями, LMS-платформи, HR-аналітику та AI-інструменти оцінювання компетентностей персоналу. Використання таких систем забезпечує автоматизацію кадрових процесів, управління професійним розвитком і підвищення оперативності кадрових рішень.

Важливу роль відіграють системи управління знаннями та LMS-платформи, які забезпечують безперервність професійного розвитку та дистанційне навчання. У Future of Jobs Report 2025 Всесвітнього економічного форуму зазначається, що прискорення технологічних трансформацій формує стійкий попит на reskilling та upskilling працівників, а розвиток аналітичних, технологічних і цифрово-комунікаційних компетентностей виступає однією з основних передумов адаптації персоналу до сучасного ринку праці [17].

Суттєвого поширення набуває HR-аналітика та AI-інструменти оцінювання компетентностей працівників. Використання цифрової аналітики дозволяє здійснювати моніторинг професійного розвитку персоналу, прогнозувати кадрові потреби підприємства та формувати персоналізовані траєкторії професійного навчання. Г. Юрченко, Р. Захарченко та А. Лесьо зазначають, що цифрові HR-технології забезпечують перехід до адаптивної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на розвиток компетентностей і професійну мобільність працівників [13].

Функціонування цифрових екосистем забезпечує більш гнучку адаптацію персоналу до змін професійного середовища та створює умови для формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Одночасно цифровізація HR-процесів актуалізує проблему інклюзивності трудового середовища та професійної адаптації працівників із недостатнім рівнем цифрових компетентностей.

Адаптивне управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему організаційних, аналітичних, технологічних та інклюзивних механізмів управління персоналом, спрямованих на професійну адаптацію працівників, розвиток компетентностей і підтримку кадрової стійкості в умовах динамічних трансформацій економічного середовища.

Формування адаптивних механізмів управління людським капіталом набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки України та професійної реінтеграції ветеранів у цифрове трудове середовище підприємств. З позиції функціонального

підходу адаптивні механізми управління людським капіталом доцільно систематизувати за такими групами: організаційні; компетентнісні; аналітичні; комунікаційно-технологічні; інклюзивні.

Систематизацію адаптивних механізмів управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства, їх функціонального призначення, інструментів реалізації та очікуваних результатів представлено в табл. 1.

Представлені в табл. 1 адаптивні механізми формують інтегровану систему управління людським капіталом, орієнтовану на забезпечення кадрової стійкості підприємства, професійної мобільності працівників, розвитку компетентностей та інклюзивності трудового середовища. Особливого значення зазначені механізми набувають у процесі професійної адаптації працівників із пере-

рваною трудовою траєкторією та реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство й економіку України.

Імплементация адаптивних механізмів управління людським капіталом забезпечує підвищення кадрової стійкості, професійної мобільності працівників та ефективності використання трудового потенціалу. Їх функціональна роль полягає у підтримці безперервного професійного розвитку персоналу, прискоренні професійної адаптації працівників до технологічних змін і мінімізації ризиків професійної дезадаптації.

Вплив адаптивних механізмів управління людським капіталом проявляється в такому: 1) механізми цифрової адаптації забезпечують інтеграцію працівників у сучасне трудове середовище та розвиток цифрових компетентностей; 2) використання reskilling та upskilling

Таблиця 1

**Адаптивні механізми управління людським капіталом
у цифрових екосистемах підприємства**

Механізм	Функціональне призначення	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Цифрова адаптація персоналу	Інтеграція працівників у цифрове трудове середовище підприємства	цифровий онбординг; HRM-платформи; цифрові сервіси комунікації; адаптаційні програми	Підвищення рівня професійної адаптивності персоналу
Reskilling та upskilling	Оновлення та розвиток професійних компетентностей працівників	LMS-платформи; цифрове навчання; онлайн-курси; корпоративне навчання	Підвищення професійної мобільності та кадрової стійкості
Цифрове менторство	Підтримка професійної інтеграції та розвитку працівників	цифрове наставництво; онлайн-консультування; коучинг; професійний супровід	Прискорення професійної адаптації персоналу
Гнучкі форми організації праці	Забезпечення адаптивності трудових процесів	дистанційна та гібридна зайнятість; цифрові команди; платформна взаємодія	Підвищення гнучкості та безперервності трудових процесів
HR-аналітика та прогнозування кадрових потреб	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень	HR-аналітика; AI-інструменти; аналіз компетентностей; прогнозування кадрових потреб	Оптимізація кадрового менеджменту та зниження кадрових ризиків
Цифровий моніторинг професійної адаптації	Оцінювання рівня професійної інтеграції працівників	цифровий моніторинг; оцінювання ефективності навчання; KPI адаптації	Своєчасне виявлення ризиків професійної дезадаптації
Інклюзивні механізми професійної інтеграції	Підтримка професійної адаптації вразливих категорій працівників	персоналізовані траєкторії розвитку; цифрова доступність; професійна перекваліфікація; LMS-підтримка ветеранів	Покращення професійної інтеграції ветеранів та інших вразливих груп

Джерело: сформовано авторами

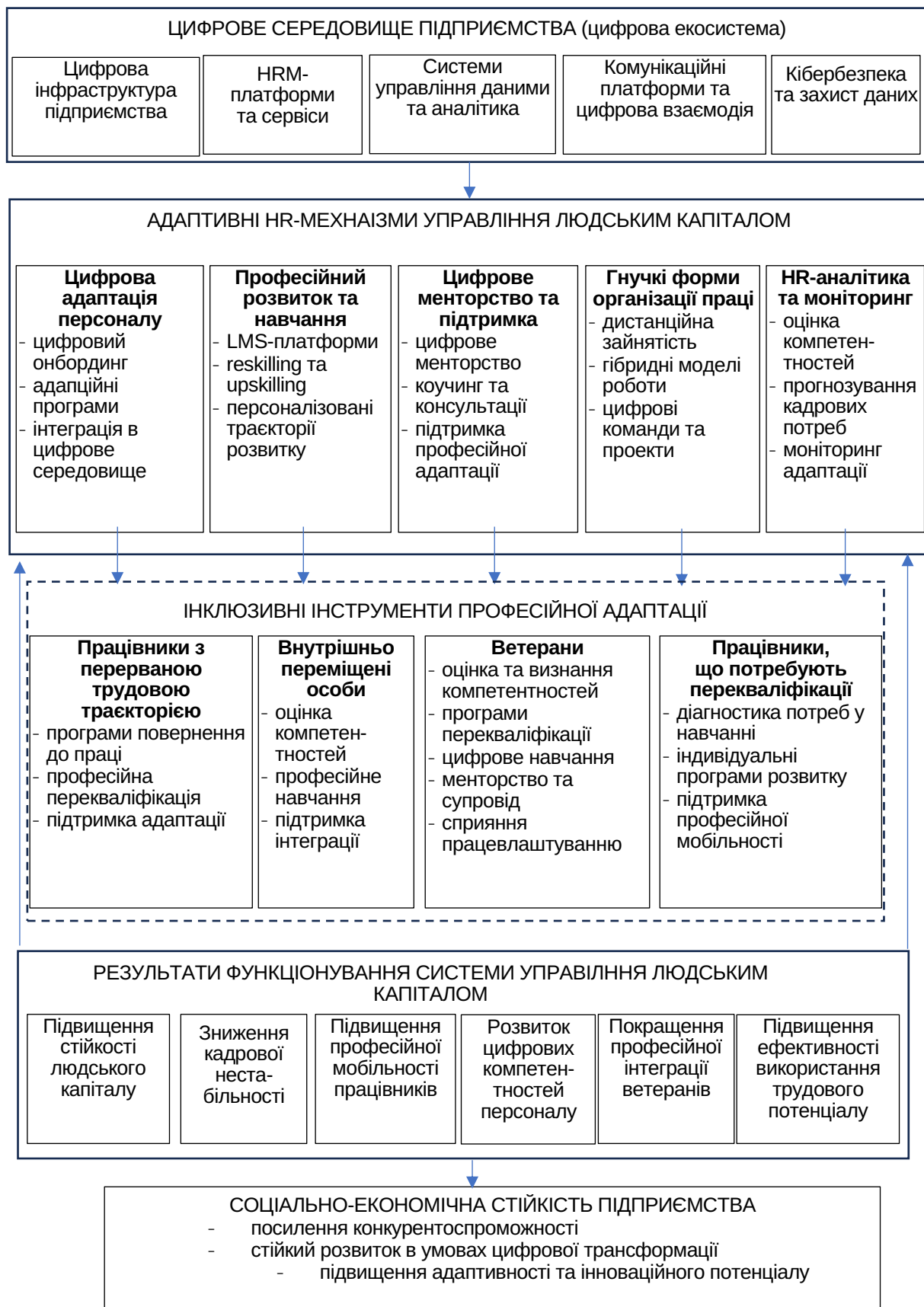


Рис. 1. Модель адаптивного управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства

Джерело: сформовано авторами

сприяє оновленню професійних компетентностей і підтримці безперервного професійного розвитку персоналу; 3) цифрове менторство та персоналізовані траєкторії розвитку підвищують професійну мобільність працівників і гнучкість управління компетентностями; 4) дистанційна та гібридна зайнятість забезпечують підтримку безперервності трудових процесів і підвищення кадрової стійкості підприємства; 5) HR-аналітика та цифровий моніторинг професійної адаптації підвищують обґрунтованість кадрових рішень і забезпечують прогнозування кадрових потреб; 6) інтеграція цифрових HR-технологій у систему кадрового менеджменту сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Адаптивні механізми управління людським капіталом формують більш гнучку та інклюзивну систему кадрового менеджменту, здатну забезпечувати ефективно функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та післявоєнного відновлення України.

Представлена модель відображає взаємодію цифрового середовища підприємства, адаптивних HR-механізмів, інклюзивних інструментів професійної адаптації та результативних параметрів системи управління людським капіталом. Основу моделі формує цифрова екосистема підприємства, у межах якої інтегруються HR-платформи, системи професійного навчання, HR-аналітика, цифрове менторство та механізми розвитку компетентностей персоналу.

Функціональна спрямованість моделі полягає у забезпеченні професійної адаптації працівників, підтримці професійної мобільності персоналу, розвитку компетентностей та підвищенні кадрової стійкості підприємства. Модель також передбачає використання інклюзивних інструментів професійної інтеграції працівників із перерваною трудовою траєкторією, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та працівників, які потребують перекваліфікації.

Імплементация адаптивних механізмів управління людським капіталом забезпечує підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження кадрової нестабільності, покращення професійної інтеграції ветеранів та посилення соціально-економічної стійкості підприємства.

Важливою складовою адаптивного управління людським капіталом виступає інклюзивність професійного середовища. Форму-

вання інклюзивного цифрового середовища передбачає забезпечення рівного доступу до онлайн-сервісів професійного навчання, HR-платформ та інструментів розвитку компетентностей. Інклюзивний ринок праці виступає інструментом зниження соціальної уразливості населення через забезпечення доступу до зайнятості, диверсифікацію джерел доходів та підтримку економічної інтеграції вразливих соціальних груп [12]. Структура доходів населення безпосередньо впливає на рівень соціально-економічної стійкості домогосподарств, тоді як розширення можливостей професійної зайнятості сприяє зменшенню ризиків соціальної ізоляції та економічної дезадаптації. Відтак система управління людським капіталом повинна забезпечувати розвиток компетентностей працівників й формування інклюзивного професійного середовища для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Актуальність зазначеної проблеми посилюється в умовах післявоєнного відновлення економіки України. За даними *Ukraine Human Capital Chartbook 2025*, в Україні налічується понад 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб та близько 1,4 млн ветеранів, значна частина яких потребує професійної реінтеграції у цивільне суспільство та економіку держави [15]. Водночас результати дослідження *Helvetas Ukraine* свідчать, що попри готовність більшості підприємств працевлаштувати ветеранів, їх частка серед офіційно працевлаштованих працівників залишається низькою – близько 1% [14].

За таких умов цифрові HR-технології набувають важливого значення у забезпеченні професійної адаптації та реінтеграції ветеранів. Використання LMS-платформ, цифрового менторства, дистанційного навчання та персоналізованих траєкторій розвитку компетентностей забезпечує більш гнучку інтеграцію працівників у сучасне трудове середовище.

Функціональна роль інклюзивного цифрового середовища полягає у: 1) забезпеченні рівного доступу до цифрових сервісів професійного розвитку; 2) підтримці професійної адаптації працівників із перерваною трудовою траєкторією; 3) розвитку цифрових компетентностей персоналу; 4) підтримці професійної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство та економіку України; 5) зниженні ризиків цифрової нерівності та професійної ізоляції.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ефективність управління

людським капіталом визначається не лише рівнем цифровізації HR-процесів, а й здатністю підприємства формувати адаптивне та інклюзивне професійне середовище. Формування цифрових екосистем забезпечує інтеграцію HR-технологій, професійного навчання, кадрової аналітики та механізмів професійної адаптації персоналу в межах єдиного інформаційного середовища. Водночас ефективність адаптивних механізмів управління значною мірою залежить від рівня інклюзивності трудового середовища та здатності підприємства забезпечувати професійну інтеграцію працівників із перерваною трудовою траєкторією й реінтеграцію ветеранів у цивільне суспільство та економіку України.

Висновки. Цифрова трансформація економіки об'єктивно супроводжується зміною підходів до управління людським капіталом підприємства, організації трудових процесів та професійної адаптації працівників. Відповідно, забезпечення кадрової стійкості підприємств у сучасних умовах потребує формування адаптивних механізмів управління людським капіталом, інтегрованих у цифрові екосистеми підприємства.

Важливо, щоб інструменти та засоби адаптивного управління людським капіталом були орієнтовані на формування таких базисних складових, як: технологічна адаптивність персоналу (розвиток цифрових компетентностей, професійної мобільності та безперервного професійного навчання); інте-

гроване цифрове середовище управління персоналом (використання HRM-платформ, LMS-систем, HR-аналітики та AI-інструментів оцінювання компетентностей); гнучкі форми організації праці (дистанційна та гібридна зайнятість, платформна взаємодія працівників, цифрове менторство); інклюзивність професійного середовища (підтримка професійної адаптації працівників із перерваною трудовою траєкторією, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб); аналітичний супровід кадрових процесів (моніторинг професійної адаптації, прогнозування кадрових потреб та оцінювання професійних компетентностей працівників).

Формування адаптивних механізмів управління людським капіталом у цифрових екосистемах підприємства забезпечує підвищення ефективності використання трудового потенціалу, підтримку професійної мобільності працівників, зниження ризиків кадрової нестабільності та створення передумов для професійної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство та економіку України.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності адаптивних механізмів управління людським капіталом, аналізом впливу цифрових HR-технологій на кадрову стійкість підприємств та дослідженням механізмів професійної інтеграції ветеранів у цифрове трудове середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антохов А. А., Листопад Є. І., Грачов Д. В. Стратегічне управління людським капіталом у цифровій економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16758183>.
2. Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-64>.
3. Близнюк В. М. Вплив цифровізації на формування людського капіталу: виклики та можливості. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4(56). С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.01>.
4. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
5. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>.
6. Копилов Д. Механізм адаптивного управління відтворенням людського капіталу підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-151>.
7. Мельничук В. Є., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>.
8. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Особливості управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку праці України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-75>.
9. Обидєннова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13).

10. Ремболович В. Д. Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир модернізації національної економіки України. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3896](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3896).
11. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 173–181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181).
12. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Аналіз структури доходів населення та ролі інклюзивного ринку праці у зменшенні соціальної уразливості. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2023. Кременчук: КрНУ, 2023. Вип. 4(141). С. 33-41. DOI <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2023.4.4>
13. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лесьо А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.172>.
14. Helvetas Ukraine. Ukraine Labour Market Assessment 2025–2026: Inclusive Employment Solutions. *LinkedIn*. 2025. URL: https://www.linkedin.com/posts/helvetas-ukraine_inclusive-employment-requires-strong-systems-activity-7411446265433133056-s0Ce.
15. Markuts Y., Studennikova I., Mykhalyk L., Iierusalymov V., Krukovets D., Shymanskyi V., Andriienko D., Mazepa S. *Ukraine Human Capital Chartbook*. Kyiv School of Economics Institute. May 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
16. Minbaeva D., Disrupted H.R. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, Issue 4. Article 100820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>.
17. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. 290 p.

REFERENCES:

1. Antokhov A.A., Lystopad Ye.I., Hrachov D.V. Stratehichne upravlinnia liudskym kapitalom u tsyfrovii ekonomitsi [Strategic human capital management in the digital economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16758183>.
2. Akhnovska I.O., Bolhov V.Ye. (2023) Upravlinnia liudskym kapitalom biznes-spilnoty v umovakh ekonomiky znan [Human capital management of the business community in the knowledge economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-64>.
3. Blyzniuk V.M. (2024) Vplyv tsyfrovizatsii na formuvannia liudskoho kapitalu: vyklyky ta mozhlyvosti [The impact of digitalization on human capital formation: challenges and opportunities]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 4(56), pp. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.01>.
4. Hrebeniuk H.M. (2024) Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Transformational changes in personnel management under digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
5. Zavhorodnii A.O. (2025) Sutnist ta evoliutsiia upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [The essence and evolution of enterprise human capital management under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>.
6. Kopylov D. (2026) Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia vidtvorenniam liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Mechanism of adaptive management of enterprise human capital reproduction under uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-151>.
7. Melnychuk V.Ye., Boiarynova K.O. (2023) Tsyfrovizatsiia rozvytku liudskoho kapitalu [Digitalization of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>.
8. Myskiv H.V., Pasinovich I.I. (2025) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi Ukrainy [Features of personnel management under the modern development of the Ukrainian labour market]. *Biznes-navihator*, no. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-75>.
9. Obydienova T., Vasyliiev V. (2024) Aktualnist HR-protsesiv u rozvytku tsyfrovizatsii na pidpriemstvakh [The relevance of HR processes in the development of enterprise digitalization]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Seriya Ekonomika, vol. 19, no. 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13).
10. Rembolovych V.D. (2025) Inkluzyvnyi rozvytok yak stratehichniy oriientyr modernizatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Inclusive development as a strategic guideline for modernization of the national economy of Ukraine]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(98), pp. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3896](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3896).
11. Sarkisian N. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii systemy upravlinnia personalom [Features of digital transformation of personnel management systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(39), pp. 173–181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181).

12. Tsymbaliuk I.O., Pavlikha N.V. (2023) Analiz struktury dokhodiv naselennia ta roli inkluzyvnoho rynku pratsi u zmeshenni sotsialnoi urazlyvosti [Analysis of the population income structure and the role of the inclusive labour market in reducing social vulnerability]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, vol. 4(141), pp. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2023.4.4>.
13. Yurchenko H.M., Zakharchenko R.V., Lieso A.P. (2024) Tsyfrovi transformatsii v upravlinni liudskym kapitalom [Digital transformations in human capital management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, pp. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.172>.
14. Helvetas Ukraine (2025) Ukraine Labour Market Assessment 2025–2026: Inclusive Employment Solutions. LinkedIn. Available at: https://www.linkedin.com/posts/helvetas-ukraine_inclusive-employment-requires-strong-systems-activity-7411446265433133056-s0Ce (accessed May 14, 2026).
15. Markuts Y., Studennikova I., Mykhalyk L., Ierusalymov V., Krukovets D., Shymanskyi V., Andriienko D., Mazepa S. (2025) Ukraine Human Capital Chartbook. Kyiv School of Economics Institute. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (accessed April 14, 2026).
16. Minbaeva D. (2021) Disrupted HR? Human Resource Management Review, vol. 31, issue 4, article 100820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>.
17. World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum. 290 p.

Дата надходження статті: 23.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026