Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 4 (101) 2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК: 005.21:331.108

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Сергій Співак
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-7160-2151

Ірина Дашко
Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0001-5784-4237

Резюме. *Присвячено дослідженню формування кадрової стратегії підприємств в умовах повномасштабного збройного конфлікту, що триває в Україні з 2022 року. В умовах повномасштабної війни ринок праці України зазнав істотних змін: відбулося різке скорочення зайнятого населення, зменшилася кількість підприємців, зросла кількість вимушено переміщених осіб, частина населення мобілізована або виїхала за кордон. Водночас спостерігається приховане безробіття, зниження активності пошукачів та структурний дисбаланс між попитом і пропозицією на робочу силу, що загострює проблему кадрового дефіциту на підприємствах та вимагає переосмислення підходів до управління персоналом. Проаналізовано дані щодо динаміки зайнятого населення, рівня безробіття та відкритих вакансій за 2014–2025 роки. На основі аналізу з'ясовано, що тенденції є нестабільними та залежать від як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: економічної ситуації, інтенсивності бойових дій, демографічного спаду, міграційних процесів. Висвітлено виклики, з якими стикається бізнес: труднощі з підбором персоналу, відсутність кваліфікованих кадрів, висока плинність, незбалансованість регіонального розміщення робочої сили. Запропоновано комплексну модель кадрової стратегії, адаптовану до воєнного стану, що ґрунтується на принципах гнучкості, ефективності та соціальної відповідальності. Стратегія передбачає кілька ключових етапів: аудит критичних вакансій, визначення пріоритетних напрямів роботи, впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації трудових процесів, що дозволяє частково компенсувати нестачу персоналу. Особливу увагу приділено спрощенню виробничих операцій та використанню технічних рішень для залучення ширших груп населення до роботи, включаючи осіб без спеціальної кваліфікації. Значне місце у дослідженні займає питання створення умов для ефективного залучення та утримання працівників: запровадження гнучкого графіка, віддалених і змішаних форм зайнятості, адаптаційних програм для ветеранів, підтримки для жінок та сімей із дітьми. Обґрунтовано важливість нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної культури підтримання, навчання та наставництва. Проаналізовано потребу у формуванні внутрішнього кадрового резерву через короткотривалі освітні програми, тренінги та стажування безпосередньо на підприємствах. Зроблено висновок, що впровадження запропонованої кадрової стратегії дозволить підприємствам не лише зберегти життєздатність в умовах збройного конфлікту, а й створити передумови для економічної стабільності на макрорівні, що забезпечить стійкість до зовнішніх ризиків, адаптивність у нестабільному середовищі та сприяє формуванню нової моделі ринку праці України.*

Ключові слова: *кадрова стратегія, повномасштабна війна, безробітні, вакансія, кадровий дефіцит, автоматизація, технології, служба занятості, адаптація персоналу, продуктивність праці, підприємницька активність.*

Дата надходження 08.07.2026
Дата прийняття 21.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.189 *Дата публікації 31.08.2026*

Corresponding author: Serhii Spivak; e-mail: spivak_s@tntu.edu.ua

UDC: 005.21:331.108

FORMATION OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCE STRATEGY IN THE CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR

Serhii Spivak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Iryna Dashko
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

Summary. *The article is devoted to the study of the formation of the personnel strategy of enterprises in the conditions of a full-scale armed conflict that has been ongoing in Ukraine since 2022. In the conditions of a full-scale war, the labor market of Ukraine has undergone significant changes: there has been a sharp reduction in the employed population, the number of entrepreneurs has decreased, the number of forcibly displaced persons has increased, part of the population has been mobilized or has gone abroad. At the same time, there is hidden unemployment, a decrease in the activity of job seekers, and a structural imbalance between demand and supply of labor, which exacerbates the problem of personnel shortages at enterprises and requires a rethinking of approaches to personnel management. The article analyzes data on the dynamics of the employed population, the unemployment rate, and open vacancies for 2014–2025. Based on the analysis, it was found that the trends are unstable and depend on both internal and external factors: the economic situation, the intensity of hostilities, demographic decline, and migration processes. The challenges faced by businesses are highlighted: difficulties in recruiting personnel, lack of qualified personnel, high turnover, unbalanced regional distribution of the workforce. A comprehensive model of a personnel strategy adapted to martial law is proposed, based on the principles of flexibility, efficiency and social responsibility. The strategy provides for several key stages: an audit of critical vacancies, determination of priority areas of work, implementation of digital technologies for automation and optimization of work processes, which allows partially compensating for the shortage of personnel. Particular attention is paid to the simplification of production operations and the use of technical solutions to attract wider groups of the population to work, including people without special qualifications. A significant place in the study is occupied by the issue of creating conditions for effective attraction and retention of employees: the introduction of flexible schedules, remote and mixed forms of employment, adaptation programs for veterans, support for women and families with children. The importance of non-material incentives, the development of a corporate culture of support, training and mentoring is substantiated. The need for the formation of an internal personnel reserve through short-term educational programs, trainings and internships directly at enterprises was analyzed. It was concluded that the implementation of the proposed personnel strategy will allow enterprises not only to maintain viability in conditions of armed conflict, but also to create the prerequisites for economic stability at the macro level, which will ensure resistance to external risks, adaptability in an unstable environment and contribute to the formation of a new model of the Ukrainian labor market.*

Key words: *human resources strategy, full-scale war, unemployed, job opening, labor shortage, automation, technology, employment service, staff onboarding, labor productivity, entrepreneurial activity*.

Received 08.07.2026
Accepted 21.07.2026
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.04.189 *Published 31.08.2026*

Постановка проблеми. З кожним роком війни українські підприємства відчувають гострий кадровий дефіцит, що спонукає їх до впровадження альтернативних засобів заміни працівників, одним із яких є інтеграція цифрових технологій, які мають на меті часткове виконання обов'язків повноцінного працівника. Окрім цього деяким підприємствам вдається до застосування різного роду матеріальних та нематеріальних стимулів, які зможуть привабити потенційного працівника, адже в міру продовження війни та посилення мобілізації український бізнес може стикнутися з проблемою відсутності не те, що кваліфікованих працівників, а просто працівників, які б забезпечували життєдіяльність компаній. Саме тому дослідження тематики щодо формування кадрової стратегії є актуальною для українських підприємств, особливо в умовах військового стану та наростання кадрового дефіциту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану здійснені науковцями та дослідниками, такими, як Гавриленко В. О., Чиж В. І., Пастернак Я. П., Гавриленко Я. В. [1]; Седікова І., Палвашова Г., Коренман Є. [2]; Черьомухіна О.,

Чалюк Ю. [11]; Штундер І. [12] та іншими. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання створення ефективних інструментів залучення та утримання персоналу шляхом застосування гнучких форм зайнятості, адаптаційних програм для ветеранів, підтримання жінок і сімей із дітьми, розвитку корпоративної культури, наставництва та нематеріального стимулювання. Крім того, бракує практичних рекомендацій щодо інтеграції антикризових інструментів управління персоналом у довготривалу кадрову стратегію підприємства, а також системного обґрунтування їхнього впливу на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах тривалого збройного конфлікту.

Мета дослідження. Розробити ефективну кадрову стратегію для українських підприємств в умовах повномасштабної війни, спрямовану на мінімізацію кадрового дефіциту.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети дослідження – розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства в умовах збройного конфлікту –визначено такі наукові завдання: розкрити сутність поняття «кадрова стратегія підприємства» та узагальнити основні наукові підходи до його трактування; проаналізувати сучасний стан ринку праці України та виявити основні тенденції змін зайнятості, безробіття, міграційних процесів і кадрового дефіциту в умовах повномасштабної війни; визначити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування та реалізацію кадрової стратегії підприємства; дослідити ключові виклики у сфері управління персоналом, зокрема труднощі підбору працівників, нестачу кваліфікованих кадрів, високу плинність персоналу та регіональні диспропорції робочої сили; обґрунтувати необхідність проведення аудиту критичних вакансій та формування внутрішнього кадрового резерву; охарактеризувати можливості використання цифрових технологій для автоматизації й оптимізації трудових процесів з метою часткового компенсування нестачі персоналу; розробити комплексну модель кадрової стратегії підприємства, адаптовану до умов воєнного стану, на засадах гнучкості, ефективності та соціальної відповідальності; сформувати практичні рекомендації щодо залучення та утримання працівників шляхом застосування гнучких форм зайнятості, адаптаційних програм для ветеранів, підтримки жінок і сімей із дітьми, розвитку корпоративної культури, наставництва та нематеріального стимулювання; оцінити вплив запропонованої кадрової стратегії на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах тривалого збройного конфлікту.

Для вирішення поставлених завдань використані такі наукові методи: аналіз і узагальнення наукової літератури, методи індукції та дедукції, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, системний підхід, моделювання, метод аналогії, графічний метод для візуалізації результатів та структурно-функціональний підхід.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабного збройного конфлікту в Україні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що супроводжується дефіцитом трудових ресурсів, міграцією населення, мобілізацією працівників та зростанням психологічного навантаження на персонал. Такі зміни суттєво ускладнюють процеси забезпечення підприємств необхідними кадрами та потребують переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах кадрова стратегія набуває особливого значення як інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності діяльності підприємства. Її ефективне формування дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, а й створити передумови для збереження трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У зв’язку з цим дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування кадрової стратегії підприємства в умовах збройного конфлікту є актуальним і має важливе наукове та прикладне значення.

Перш ніж запропонувати кадрову стратегію для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, доцільно проаналізувати основні тенденції розвитку ринку праці України. Особливу увагу слід приділити динаміці чисельності зайнятого населення та кількості активних фізичних осіб-підприємців (ФОП), оскільки саме ці показники відображають стан трудового потенціалу країни та рівень підприємницької активності. В умовах повномасштабної війни ринок праці зазнав суттєвих змін через мобілізацію, вимушену міграцію населення, демографічні втрати та структурну трансформацію економіки, що безпосередньо впливає на можливості підприємств забезпечувати себе необхідними трудовими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка чисельності зайнятого населення та кількості активних фізичних осіб-підприємців в Україні за 2014–2025 рр.

Рік	*Зайняте населення, млн осіб*	*Активні ФОП, млн осіб*
2014	18,1	1,59
2015	16,4	1,63
2016	16,3	1,87
2017	16,2	1,79
2018	16,4	1,84
2019	16,6	1,89
2020	15,9	1,91
2021	15,7	2,00
2022	14,8	1,94
2023	14,6	2,05
2024	14,5	2,18
2025*	14,7	2,18

Джерело: Сформовано авторами на основі [1–6].

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що протягом 2014–2021 рр. чисельність зайнятого населення в Україні поступово скорочувалася, хоча у 2018–2019 рр. спостерігалося певне відновлення. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив різке зниження зайнятості – з 15,7 млн осіб у 2021 р. до 14,8 млн осіб у 2022 р., у 2023–2024 рр. негативна тенденція зберігалася, а у 2025 р. прогнозовано незначне покращення ситуації.

Водночас кількість активних ФОП після скорочення у 2022 р. поступово відновилася та у 2024–2025 рр. перевищила довоєнний рівень, що свідчить про адаптацію малого бізнесу до умов воєнного стану та зростання ролі самозайнятості як механізму підтримання економічної активності. Тому можна сказати, що ринок праці України в умовах війни характеризується стійким скороченням чисельності зайнятого населення та одночасним відновленням підприємницької активності. Це підтверджує наявність структурного кадрового дефіциту, який потребує від підприємств формування гнучкої кадрової стратегії, спрямованої на збереження трудового потенціалу, залучення нових категорій працівників та підвищення продуктивності праці за рахунок організаційних і технологічних рішень.

Про загострення кризи на ринку праці в Україні свідчить також і зростання кількості безробітних за 2014–2025 рр. (рис. 1).

Аналізуючи рис. 1, бачимо, що з початком повномасштабної війни у 2022–2023 рр. спостерігається різке скорочення офіційної кількості безробітних – із 295 тис. у 2021-му до 186,5 тис. у 2022 р., а далі до 96,1 тис. у 2023 р. Таке падіння пояснюється не лише відновленням економіки, а й негативними чинниками, зокрема масовим виїздом населення за кордон, прихованим безробіттям і особливо ухиленням від мобілізації, коли багато чоловіків не стають на облік у службі зайнятості. На тлі війни та демографічної кризи офіційні цифри втрачають репрезентативність для оцінювання реальної ситуації із зайнятістю в країні.

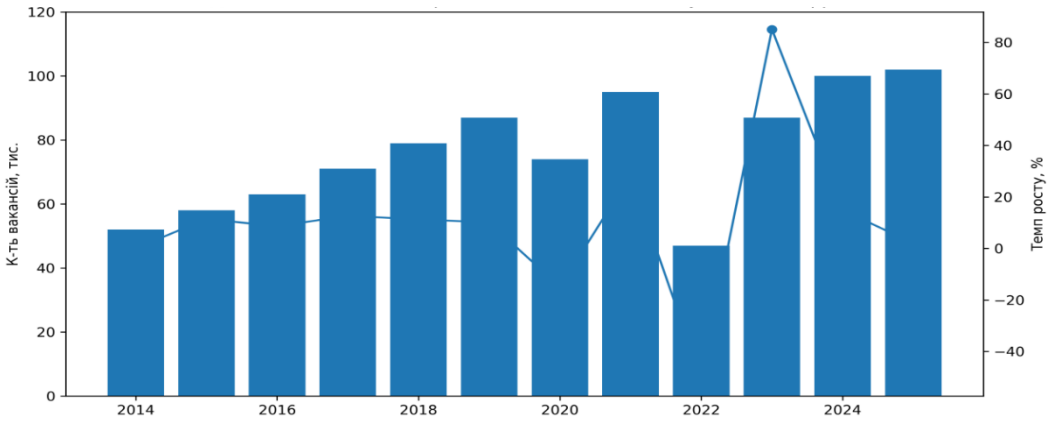

Рисунок 1. Динаміка кількості відкритих вакансій на Work.ua в Україні за 2014–2025 рр., тис. чол.

Джерело: Сформовано авторами на основі [7].

Ситуація на ринку праці характеризується дисонансом між дефіцитом пропозиції та структурним безробіттям, хоча вакансій менше ніж до війни близько 85–90 % довоєнного рівня – активність шукачів праці нижча, оскільки значна частина населення виїхала, мобілізована або ж приховується від мобілізації.

Розглянемо динаміку кількості відкритих вакансій в Україні, на основі аналізу бази Work.ua (рис. 2).

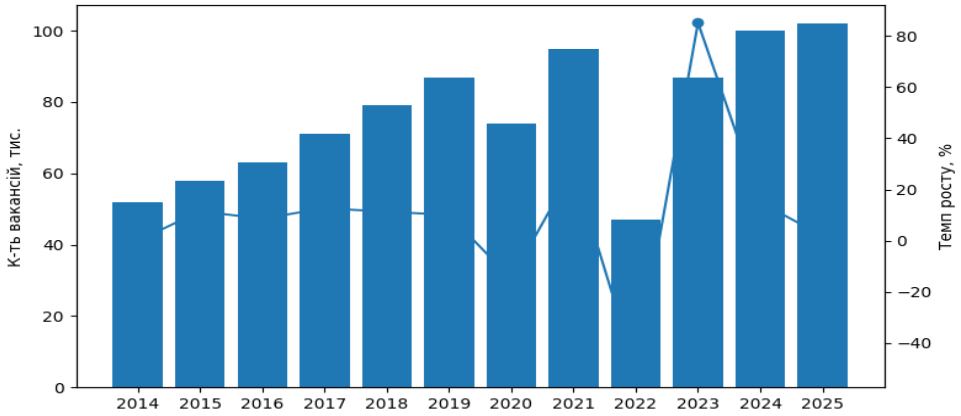

Рисунок 2. Динаміка кількості відкритих вакансій на Work.ua за 2014–2025 рр.

Джерело: Складено авторами за даними аналітичних звітів Work.ua.

З рис. 2 бачимо, що динаміка кількості відкритих вакансій на Work.ua за 2014–2025 рр. характеризувалася значними змінами під впливом економічних та соціально-політичних факторів. Упродовж 2014–2021 рр. ринок праці поступово відновлювався після кризових явищ та демонстрував тенденцію до зростання кількості вакансій. На початку 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну відбулося різке скорочення попиту на робочу силу, а кількість вакансій у березні-квітні 2022 р. досягла мінімальних значень. Проте вже з другої половини 2022 р. спостерігалося поступове відновлення ринку праці. У 2023 р. кількість вакансій стабільно зростала, що свідчило про адаптацію бізнесу до умов воєнного стану. У 2024 р. на Work.ua було зафіксовано рекордну з початку повномасштабної війни кількість вакансій – понад 100 тис. активних пропозицій роботи. У 2025 р. позитивна тенденція збереглася: у окремі місяці роботодавці розміщували понад 102 тис. вакансій, що майже відповідає довоєнному рівню ринку праці. Загалом динаміка вакансій свідчить про поступове відновлення

економічної активності, зростання потреби підприємств у персоналі та адаптацію українського ринку праці до нових умов функціонування.

Через демографічну кризу, різке скорочення населення, особливо працездатних вікових груп та виїзд мільйонів людей, ринок праці переживає високу кадрову нестабільність. У квітні 2025 р. населення (включаючи окуповані території) оцінювалося в 31 млн осіб, що майже на 19 млн менше ніж на початку повномасштабного вторгнення, причому близько 5 млн виїхали за кордон [9].

З боку влади стартувала робота над стратегією розвитку ринку праці, яка включає реформу служби зайнятості, цифровізацію, стимулювання малого бізнесу, перекваліфікацію, а також залучення до ринку ветеранів, жінок, молоді та людей з інвалідністю. Також стратегія акцентує увагу на підтриманні ВПО та ветеранів через соціальні програми й стимулювання працевлаштування [10].

Отже, ринок праці України в умовах військового стану переживає значні деструктивні зміни, які чинять прямий вплив на діяльність підприємств та забезпеченням ними до державного бюджету [11]. Саме тому для підприємств доцільним є розроблення стратегії, яка має на меті використання технологій для часткової заміни працівників та створення комфортних і вигідних умов праці, що в кінцевому результаті матиме позитивний вплив на загальну економічну ситуацію в країні [12].

На рис. 3 наведено модель реалізації кадрової стратегії підприємства. Дана модель має бути спрямована на забезпечення безперервності виробництва навіть за умов дефіциту кваліфікованої робочої сили. На першому етапі доцільно провести аудит існуючих вакансій для чіткого розуміння того, які посади є критичними для функціонування підприємства, а також виявлення ділянок, де дефіцит персоналу стає особливо відчутним.

На основі отриманих даних впровадження технологій для часткової заміни ручної праці, тобто автоматизувати процеси, застосувати програмне забезпечення для оптимізації робочого циклу, використовувати просте у керуванні обладнання, щоб зробити роботу доступнішою для жінок, ветеранів та інших категорій населення, раніше не залучених до таких видів робіт. Власна така інтеграція технологій сприятиме не тільки збереженню темпів виробництва, а й відкриє можливість швидкого навчання нових кадрів.

Наступний крок полягає у спрощенні процесів для доступу до традиційно чоловічих спеціальностей – ключову увагу доцільно приділити навчанню жінок, ветеранів, а також інших осіб без спеціальної кваліфікації для того, щоб вони могли швидко опанувати необхідні навички. Для ветеранів потрібно створити спеціальну програму перепідготовки, адаптаційні тренінги, а сам процес інтеграції в колектив підтримувати внутрішніми наставниками. Так само організувати курси для жінок, які мають бути спрямовані не лише на отримання знань, а й на спрощення самої робочої операції – із застосуванням технологій для полегшення фізичних навантажень.

Також для того, щоб утримати цінні кадри в умовах війни, необхідно створити комфортні умови праці, розробити гнучкий графік, створити можливість віддаленої або змішаної форми зайнятості, створити особливі умови для сімей із дітьми, що стане ключовими чинниками для підтримання лояльності колективу. З метою мотивації працівників необхідно запровадити регулярні премії, бонусні програми, страхування життя та здоров’я, а також нематеріальні форми підтримання – від можливостей навчання й кар’єрного зростання до відкритої комунікації в межах колективу.

Для досягнення результату важливе формування внутрішньої культури взаємоповаги й підтримання. Залучення жінок до спеціальностей, які раніше були доступні лише для чоловіків, вимагатиме не тільки навчальних програм, а й сприятливого робочого клімату для швидкої адаптації й подальшого ефективного функціонування в команді. Інвестування в навчання має стати стратегічним напрямом для закриття дефіцитних вакансій, адже короткі курси, стажування, тренінги прямо в межах підприємства відкривають шлях для швидкого отримання ключових навичок для всієї робочої сили.

Фінальним кроком стратегії є забезпечення гнучкого управління в умовах війни, шляхом запровадження постійного моніторингу кадрової ситуації. Керівництву підприємств необхідно оперативно реагувати на зміни у забезпеченні персоналом, відкривати нові напрями для навчання, оптимізовувати виробничі процеси, взаємодіяти зі службами зайнятості й профільними навчальними закладами для швидкого формування кадрового резерву. Такий комплексний, чітко спрямований підхід забезпечить не тільки утримання існуючих фахівців, але й сприятиме формуванню нового кадрового потенціалу для підприємства в умовах воєнної нестабільності й дефіциту кваліфікованої робочої сили.

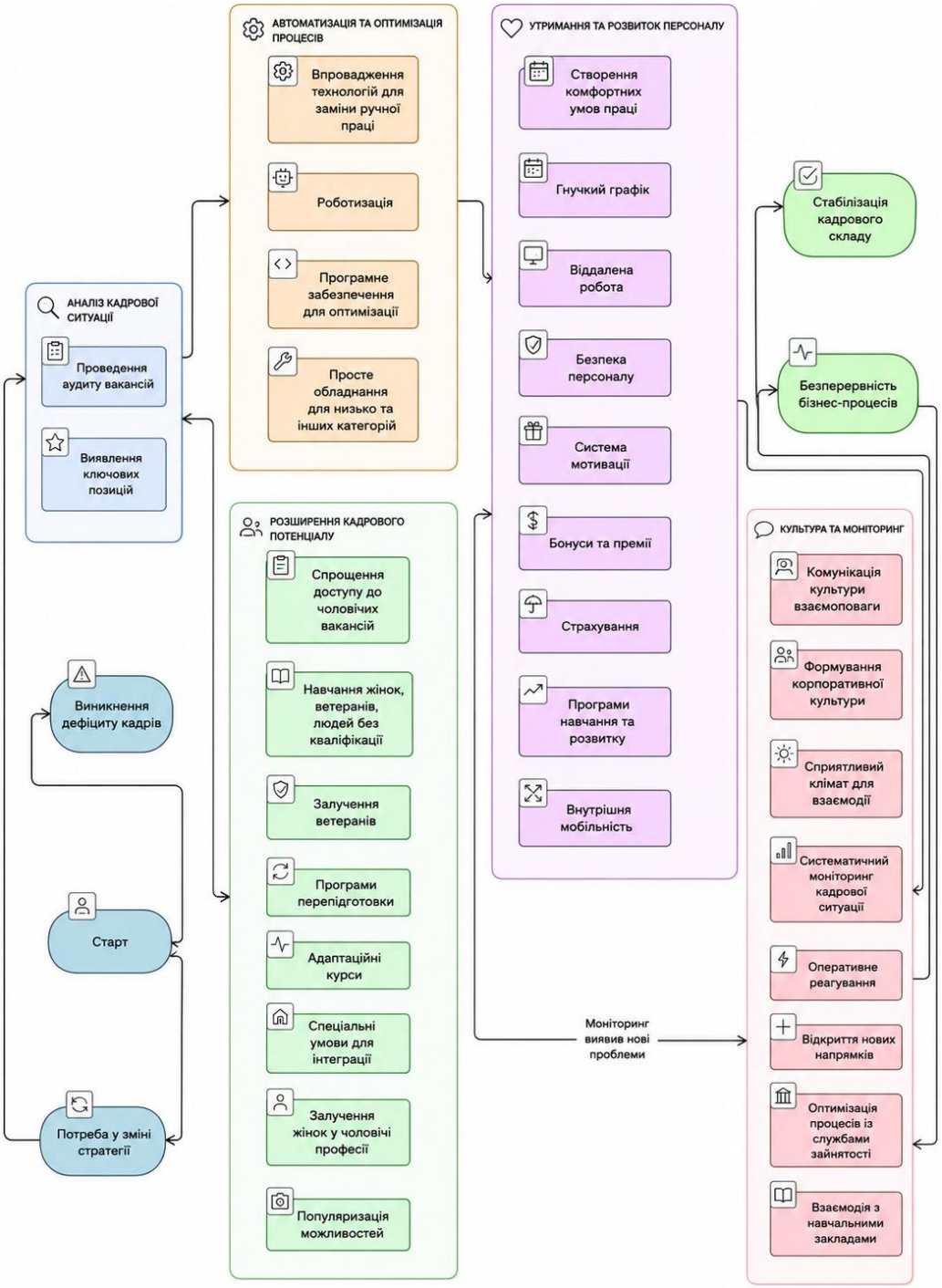

Рисунок 3. Модель кадрової стратегії для українських підприємств в умовах військового стану та кадрового дефіциту

Джерело: Розроблено авторами.

Висновки. У контексті триваючого збройного конфлікту в Україні, питання формування ефективної кадрової стратегії для підприємств набуває критично важливого значення. Аналіз тенденцій на ринку праці свідчить про глибоку трансформацію: скорочення чисельності працездатного населення, масовий виїзд українців за кордон, мобілізація та демографічна криза створюють безпрецедентний кадровий дефіцит.

Реалії воєнного стану змушують українські компанії переосмислювати підходи до управління персоналом, переходити від традиційних методів до стратегій, орієнтованих на адаптивність, інклюзивність і технологічні інновації. Одним із пріоритетних напрямів є цифровізація – автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та оптимізація робочих циклів, що дає змогу компенсувати нестачу кадрів і підвищити продуктивність.

Крім того, стратегія має ґрунтуватися на залученні нових категорій працівників – жінок, ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді, які раніше не були цільовою аудиторією для деяких професій. Це вимагає системного підходу до навчання, адаптації та створення сприятливого внутрішнього клімату в колективі.

Важливу роль відіграє запровадження гнучких форм зайнятості, зокрема віддаленої роботи, змішаного графіку, підтримання сімей з дітьми та створення умов, що дозволяють працівникам зберігати баланс між особистим життям і роботою. Сучасна кадрова стратегія повинна включати мотиваційні інструменти – як матеріальні (бонуси, премії, страхування), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, навчання, лідерська підтримка).

Отже, розроблення кадрової стратегії в умовах війни – це не лише тактичний інструмент, а й елемент національної економічної стійкості. Вона має бути гнучкою, довготривалою та адаптивною до динамічних змін. Керівникам підприємств необхідно постійно здійснювати моніторинг ситуації, коригувати плани й активно співпрацювати з державними інституціями та освітніми закладами для формування кадрового резерву.

Таким чином, впровадження цілісної, багаторівневої кадрової стратегії дозволить не лише подолати кризу на ринку праці, але й створити передумови для сталого розвитку підприємств у післявоєнний період.

Conclusions. In the context of the ongoing armed conflict in Ukraine, the issue of developing an effective human resources strategy for businesses has become critically important. An analysis of labor market trends points to a profound transformation: a decline in the working-age population, the mass exodus of Ukrainians abroad, mobilization, and the demographic crisis are creating an unprecedented labor shortage.

The realities of martial law are forcing Ukrainian companies to rethink their approaches to human resources management, shifting from traditional methods to strategies focused on adaptability, inclusivity, and technological innovation. One of the priority areas is digitalization – process automation, the use of artificial intelligence, and the optimization of work cycles –which makes it possible to compensate for the labor shortage and increase productivity.

In addition, the strategy must be based on attracting new categories of workers – women, veterans, people with disabilities, internally displaced persons, and young people – who were not previously the target audience for certain professions. This requires a systematic approach to training, onboarding, and creating a supportive work environment within the team.

The introduction of flexible forms of employment plays a key role, including remote work, hybrid schedules, support for families with children, and the creation of conditions that allow employees to maintain a work-life balance. A modern HR strategy must include motivational tools – both material (bonuses, incentives, insurance) and non-material (career growth, training, leadership support).

Thus, developing a human resources strategy in wartime is not merely a tactical tool but also an element of national economic resilience. It must be flexible, long-term, and adaptable to dynamic changes. Business leaders must constantly monitor the situation, adjust plans, and actively collaborate with government institutions and educational institutions to build a talent pipeline.

Thus, implementing a comprehensive, multi-level HR strategy will not only help overcome the crisis in the labor market but also create the conditions for sustainable business development in the post-war period.

Список використаних джерел

1. Гавриленко В. О., Чиж В. І., Пастернак Я. П., Гавриленко Я. В. Сучасний стан, основні тенденції, напрями стабілізації ринку праці України та Черкаської області. *Академічний огляд*, 2023. 2 (59). DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-3
2. Седікова І., Палвашова Г., Коренман Є. Сучасні аспекти функціонування ринку праці в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*, 2024. 5 (90). 181. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05
3. Ukraine Employed Persons. URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/employed-persons (дата звернення: 10.05.2026).
4. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81
5. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 06.05.2026).
6. Київська школа економіки. Звіт про демографію України 2021–2025. URL: https://kse.ua/research/demographics-ukraine (дата звернення: 07.05.2026).
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава.* 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16 (дата звернення: 07.05.2026).
8. Мінфін. Кількість зареєстрованих безробітних, 2025. https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/ (дата звернення 08.05.2026).
9. Work.ua. Статистика кількості вакансій в Україні за 2022 рік, 2022. URL: https://www.work.ua/stat/count/?time=year2022&quantity=1 (дата звернення: 08.05.2026).
10. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Доповідь про зміни в демографії України в умовах війни. URL: https://www.idss.org.ua/research/demography2025 (дата звернення: 09.05.2026).
11. Міністерство економіки України. Активізація ринку праці і розвиток людського капіталу: в Україні розробляють Стратегію зайнятості населення, 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/aktyvizatsiia-rynku-pratsi-i-rozvytok-liudskoho-kapitalu-v-ukraini-rozrobliaiut-stratehiiu-zainiatosti-naselennia (дата звернення: 10.05.2026).
12. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2022. (46). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24
13. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. (40). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22

References

1. Havrylenko V. O., Chyzh V. I., Pasternak Ya. P., Havrylenko Ya. V. (2023) Current state, main trends, and directions for stabilizing the labor market in Ukraine and Cherkasy region. *Akademichnyi Ohliad*, no. 2 (59). DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-3
2. Sedikova I., Palvashova H., Korenman Ye. (2024) Modern aspects of the functioning of the labor market in Ukraine: Problems and solutions. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, no. 5 (90), 181. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05
3. Trading Economics. (n.d.). (2026) *Ukraine employed persons*. Retrieved June 10, 2026. Available at: https://tradingeconomics.com/ukraine/employed-persons (accessed: 10 May 2026)
4. Dashko I. M., Mykhailichenko L. V. (2024) Modern approaches and features of personnel management under martial law. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81
5. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Economic statistics: Economic activity of enterprises*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed: 6 May 2026)
6. Kyiv School of Economics. (2025) *Demographic report of Ukraine 2021–2025*. Available at: https://kse.ua/research/demographics-ukraine (accessed: 7 May 2026)
7. Dashko I. M. (2017) Human resources: essence and development factors. *Ekonomika ta Derzhava*, 1, pp. 65–68. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16 (accessed: 7 May 2026)

8. Minfin. (2025). Number of registered unemployed. Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/ (accessed: 8 May 2026).
9. Work.ua. (2022). Statistics on job vacancies in Ukraine for 2022. Available at: https://www.work.ua/stat/count/?time=year2022&quantity=1 (accessed: 8 May 2026).
10. Institute for Demography and Social Research NAS of Ukraine. (2025). *Report on demographic changes in Ukraine during the war*. Available at: https://www.idss.org.ua/research/demography2025 (accessed: 9 May 2026).
11. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). *Labor market activation and human capital development: Ukraine is developing an Employment Strategy*. Available at: https://www.kmu.gov.ua/news/aktyvizatsiia-rynku-pratsi-i-rozvytok-liudskoho-kapitalu-v-ukraini-rozrobliaiut-stratehiiu-zainiatosti-naselennia (accessed: 10 May 2026).
12. Cheryomukhina O., Chalyuk Yu. (2022) Labor market during the war: status and prospects. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24
13. Shtunder I. (2022) The labor market of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22