

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.107>

УДК 331.108:658.3:314.4(477)

I. В. Зубар,

*к. е. н., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

В. Е. Радзимовський,

*магістрант кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького
державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7642-8752>

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯК
МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ
ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

I. Zubar,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Public Management and
Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University*

V. Radzymovsky,

*Master's student of the Department of of Public Management and Administration,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University*

**INNOVATIVE APPROACHES IN HR MANAGEMENT AS A
MICROECONOMIC INSTRUMENT FOR OVERCOMING THE
DEMOGRAPHIC CRISIS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE**

Статтю присвячено дослідженню впливу демографічної кризи на соціально-економічний розвиток України та пошуку інноваційних механізмів управління трудовими ресурсами в умовах обмеженості людського капіталу. Встановлено, що сучасна демографічна ситуація характеризується скороченням чисельності населення, старінням суспільства, дисбалансами вікової та статеві структури, а також масштабною міграцією, яка призводить до втрати кваліфікованих кадрів. Виявлено, що ці тенденції формують нові виклики для ринку праці, які загрожують поглибленням економічної кризи.

У статті обґрунтовано необхідність на макрорівні посилення державної політики у напрямку оптимізації ефективності використання наявного людського капіталу, та на мікрорівні – стратегічного управління персоналом. Особливу увагу приділено концепції менеджменту людських ресурсів на основі високої залученості (HHRM), яка ґрунтується на активному залученні працівників до прийняття управлінських рішень, підвищенні їхньої самостійності, стимулюванні професійного розвитку та зміцненні корпоративної ідентичності. Показано, що застосування HHRM сприяє зростанню мотивації, відданості працівників, та підвищенню ефективності роботи підприємств навіть за умов дефіциту трудових ресурсів.

Запропоновано підхід до впровадження HHRM у практику українських підприємств, який включає визначення стратегічних цілей, моніторинг результативності праці, розроблення комплексних заходів із підвищення продуктивності та створення умов для внутрішнього розвитку й просування кадрів. Наголошено, що поєднання державної демографічної політики з інноваційними методами управління людським капіталом здатне забезпечити збереження та ефективне використання робочої сили, а також створити підґрунтя для відновлення економіки України в умовах післявоєнної відбудови.

The article examines the impact of the demographic crisis on Ukraine's socio-economic development and explores innovative mechanisms for managing human resources under conditions of limited human capital. The current demographic situation is shown to be characterized by negative dynamics: population decline,

population aging, imbalances in age and gender structures, as well as large-scale migration leading to the loss of skilled labor. These trends generate new challenges for the labor market, manifested in labor shortages, declining productivity, increased pressure on social systems, and risks of long-term human capital depletion, ultimately posing a threat of deepening the economic crisis.

The article substantiates the need, at the macro level, to strengthen state policy aimed at optimizing the efficiency of available human capital, and at the micro level, to enhance the role of strategic human resource management as a key factor in mitigating the consequences of demographic challenges. Special attention is given to the concept of High Involvement Human Resource Management (HIHRM), which is based on the active participation of employees in managerial decision-making, the enhancement of autonomy, the stimulation of professional development, and the strengthening of corporate identity. It is demonstrated that the implementation of HIHRM fosters employee motivation, loyalty, and commitment, while increasing productivity and organizational performance even under conditions of labor shortages.

The study proposes an approach to introducing HIHRM into the practice of Ukrainian enterprises, which includes defining strategic objectives, monitoring labor performance, developing comprehensive measures to improve productivity, and creating conditions for internal growth and career advancement. It is emphasized that the combination of state demographic policy with innovative methods of human capital management can ensure the preservation and effective use of the workforce, as well as provide a foundation for Ukraine's economic recovery during the post-war reconstruction period.

Ключові слова: *демографічна криза, макроекономічні виклики, мікроекономічні інструменти, менеджмент персоналу, людський капітал, інноваційні технології HRM, воєнний стан, економічна безпека, продуктивність праці.*

Keywords: *demographic crisis, macroeconomic challenges, microeconomic instruments, human resource management, human capital, innovative HRM technologies, martial law, economic security, labor productivity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Воєнна агресія РФ проти України, що розпочалася у 2014 році та значно загострилася після повномасштабного вторгнення у 2022 році, призвела до суттєвих змін у всіх сферах суспільного життя, зокрема в економіці, на ринку праці та в системах бізнес-менеджменту. Окрім цього, бойові дії та нові безпекові виклики зумовили ряд демографічних проблем, які загрожують потенційною демографічною кризою. У таких надзвичайних умовах підприємства були змушені переглянути та адаптувати свої кадрові стратегії до нових реалій, що відзначаються нестабільністю, високим рівнем ризиків, мобільністю працівників та дефіцитом трудових ресурсів.

В умовах війни менеджмент підприємств стикається з безпрецедентними викликами, що потребують від керівників високої гнучкості, раціонального використання людського потенціалу та впровадження інноваційних підходів до розробки стратегій планування, управління людськими ресурсами та мотивації персоналу. Саме ці чинники і визначають стійкість і конкурентоспроможність компаній, які функціонують в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. У такій ситуації адаптація сучасних методів управління персоналом стає ключовим чинником не лише збереження, а й подальшого розвитку підприємств. Війна висунула на перший план необхідність трансформації управління персоналом: від традиційної адміністративної моделі до стратегічної та гнучкої, зорієнтованої на швидке реагування, підвищення мотивації й всебічну підтримку співробітників. Таким чином, адаптація підприємств до умов воєнного стану потребує системного та багатовекторного підходу з позиції стратегічного менеджменту у вигляді розробки інноваційної кадрової стратегії у центрі якої перебуває людина – як головний капітал, ключова рушійна сила та стратегічний ресурс організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства вивчали вітчизняні вчені Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В.. Проблеми

управління людськими ресурсами в умовах війни досліджували Лібанова Е. М., Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхеайло А.А.. Питанням інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та їх вплив на ефективність операційної діяльності підприємств присвятили свої праці закордонні учені Akkaya M., Agdelen Z., Haydar A., Sari A., Ficapal-Cusí P., Torrent-Sellens J.. Однак, до кінця невирішеними залишаються питання подолання впливу демографічної кризи на макроекономічний розвиток України на основі інноваційного менеджменту персоналу в умовах правового режиму воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Метою статті виступає аналіз впливу демографічної кризи на макроекономічний розвиток України та функціонування ринку праці, а також обґрунтувати застосування мікроекономічних інструментів інноваційного менеджменту персоналу для підвищення ефективності використання людського капіталу підприємств в умовах правового режиму воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з найважливіших чинників, який впливає на вітчизняну економіку сьогодні та на її зростання в майбутньому є наявність людських ресурсів. За даними Центру економічної стратегії [9], станом на кінець 2024 року за кордоном перебувало близько 5,2 мільйона українців, які виїхали після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році, а уже станом на серпень 2025 року, за даними Агентства ООН у справах біженців [5] було зафіксовано 6,918 млн біженців з України (6,358 млн в Європі і 0,56 млн за межами Європи). Ця цифра враховує лише тих, хто покинув країну через західні кордони, не включаючи тих, хто виїжджав через Росію чи Білорусь [5]. Найбільше українських мігрантів перебувало у Німеччині – 1270,2 тис., в Польщі – 951,6 тис. та Чехії – 381,2 тис., це загалом понад 60 % всієї сукупності. Отже, помітна тенденція до зростання числа громадян, які покидають територію країни. У складі українських воєнних мігрантів переважають жінки економічно активного віку (41,7 %) та діти (33,2 %), а частка дорослих чоловіків (18+ років) становить 20,7 %.

Таким чином, можна констатувати дворазове зростання міграційних втрат населення економічно активного віку порівняно з довоєнним періодом, тобто наразі за кордоном перебуває майже 20 % 18–64-річних жителів України. За цей же час з України виїхало понад 2,1 млн дітей та підлітків. Звісно, такі зміни вікової структури населення важко переоцінити, особливо з огляду на перспективи репродуктивної й економічної активності, а отже, впливу на демографічний і трудовий баланс України. Це у свою чергу впливає на економічні показники вітчизняних підприємств. Так, після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,5% у 2023 році. За підсумками 2024 року зростання ВВП склало всього 2,9% рік до року (менше за очікування). Таким чином, економічне відновлення поступово сповільнюється. Кожного кварталу 2024 року зростання відносно 2021 було нижчим, ніж у 2023 році, а у IV кварталі ВВП взагалі скоротився на 0,1% порівняно з IV кварталом 2023 року.

За розрахунками вітчизняних учених [2], щоб забезпечити щорічне зростання ВПП на очікуваних 7% до 2030 р. Україні додатково потрібно ще 4,5 млн працівників. Але замість зростання – в Україні навпаки домінує тенденція до скорочення чисельності населення. Так, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя імені М.В. Птухи Національної академії наук, на 1 січня 2022 р. чисельність населення України становила 42 млн. осіб, на липень 2024 р. – 35,8 млн. осіб, у тому числі на територіях, на яких органи державної влади здійснюють свої повноваження у повному обсязі – 31,1 млн. осіб. Серед основних проблем, що спричинили таку негативну тенденцію можемо виділити: швидке скорочення чисельності населення, низький рівень народжуваності, погіршення стану здоров'я населення, зростання чисельності осіб з інвалідністю, високий рівень передчасної смертності, масову вимушену еміграцію населення, незаконне вивезення громадян України за кордон [12], демографічне старіння, масштабне внутрішнє переміщення населення, скорочення зайнятості, деградація людського капіталу та виїзд молоді із сільській місцевості [1].

Низький темп зростання ВВП країни свідчить про кризу, яку переживає вітчизняний бізнес на онові макроекономічних впливів. За даними опитування працюючих підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій [7] серед основних проблем, які відчуває сучасний бізнес це мобілізація (64%), спад та нестабільність економічної ситуації (61%), війна та окупація територій (57%), атаки на енергосистему (52%) та нестача кваліфікованих працівників, яку відчувають 47% опитаних підприємців (рис 1).



Рис.1. Основні проблеми, які відчуває сучасний бізнес в Україні

Джерело: узагальнено авторами за даними [7]

Падіння темпів економічного зростання можемо також пояснити через зупинки в роботі підприємств унаслідок перебоїв з енергопостачанням та ударами по критичній інфраструктурі. Дана ситуація також актуалізує питання кадрового забезпечення безпекового менеджменту, який розглядається не лише як складова загальної управлінської структури, а як самостійний об'єкт управління, що вимагає спеціальних інструментів, механізмів і кадрової підтримки [14]. Однак, за результатами опитування центру Разумкова, 60% роботодавців повідомляють про дефіцит кадрів на своєму підприємстві. Аналізуючи ринок праці із позиції потенційних працівників, варто відзначити, що наразі існують проблеми які також турбують і шукачів роботи. Серед основних: мобілізація (73%), дефіцит кадрів (53%), відтік кваліфікованих кадрів за кордон (48%), тінізація економіки (26%) та диспропорції у зарплатних очікуваннями кандидатів та фінансових можливостях бізнесу (22%) (рис.2).

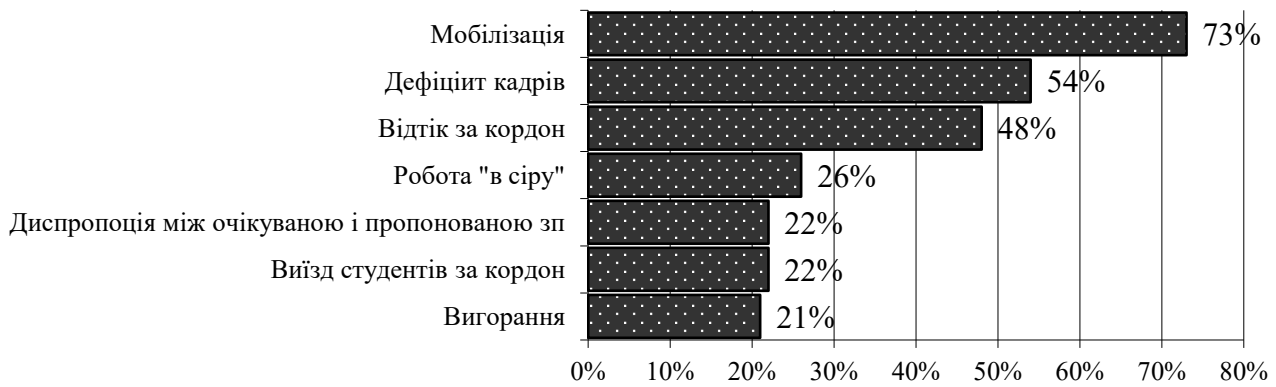


Рис.2. Основні проблеми, які відчувають громадяни на ринку праці в Україні

Джерело: узагальнено авторами за даними [7]

Проблеми із якими найчастіше стикаються кандидати, це – низький рівень заробітної плати за пропонованими вакансіями – 56%. На другому місці відсутність роботи за фахом (52%). На третьому місці (34%) – недостатність навичок та компетентностей, які потрібні роботодавцю [13]. Як бачимо за результатами опитувань, найсуттєвіше вплинули на всі сектори ринку праці в Україні нові правила мобілізації. Особливо проблематичними є сектори там, де більшість робочої сили традиційно становлять чоловіки [8]. На питання, «Що на Вашу думку, необхідно, щоб подолати дефіцит кадрів в Україні» 54% підприємців відповіли що необхідна перекваліфікація співробітників і перерозподіл обов'язків у трудовому колективі, 52% – звернули увагу на необхідність поширювати програми залучення молодих фахівців та заохочення повернення до України громадян України, які зараз перебувають за кордоном, 53% вважають що доцільно розвивати програми навчання та адаптації для працівників старшого віку та працівників з інвалідністю. 22% висловились за необхідність автоматизації процесів виробництва. При цьому лише 15% схвалюють залучення жінок на чоловічі професії, а залучення робочої сили з інших країн – 6,6% (рис.3).

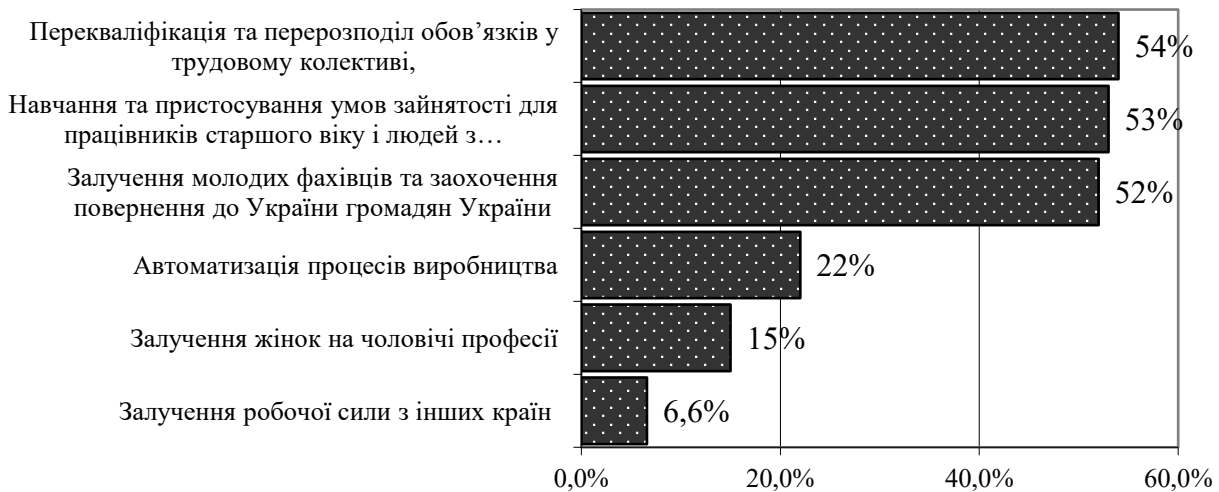


Рис.3. Основні напрями вирішення проблем дефіциту кадрів на ринку праці в Україні

Джерело: узагальнено авторами за даними [13]

Тиск з боку нестачі працівників зумовив збільшення реальних зарплат. Так, за даними Держстату [10] у 2024 році середньомісячна заробітна плата штатних працівників склала 21473 грн (на 23,1% більше порівняно з 2023 роком), в IV кварталі 2024 року – 24153 грн (зростання на 25,6% відповідно). Найвищими темпами у 2024 році порівняно з 2023 роком зростали зарплати за такими ВЕД: «Інформація та телекомунікації» (на 38,2%), «Будівництво» (на 34,0%), «Надання інших видів послуг» (на 32,2%). Для порівняння – у 2021 році найвищі темпи зростання спостерігались у ВЕД «Тимчасове розміщування й організація харчування» (на 41,8%), «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (на 31,3%), «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (на 30,0%). Розмір середньої зарплати за основними секторами економіки в Україні можемо розглянути на рис. 4.

Зазначимо, що задля досягнення показників економічного зростання бізнес має розвиватися та планувати розширення штату, але, як підтверджує проаналізована вище статистика – кількість працездатного і кваліфікованого персоналу постійно зменшується. При цьому, додатковим ризиком є Лібанова Е. М. розглядає ймовірність другої хвилі воєнної міграції [3].

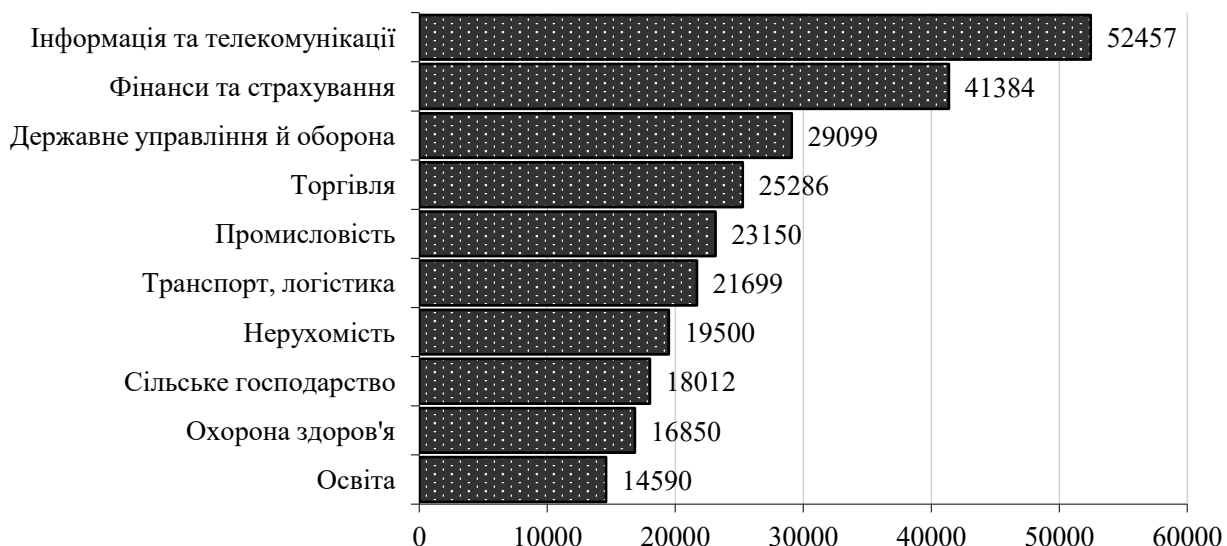


Рис.4. Розмір середньої зарплати за основними секторами економіки в Україні, станом на 01.09.2025 р.

Джерело: узагальнено авторами за даними [10]

Якщо після завершення воєнного стану в Україні умови життя (зокрема безпека, доступність житла та наявність гідної роботи) не сприятимуть поверненню жінок-мігранток, велика частина їхніх чоловіків може приєднатися до них за кордоном. Таким чином, навіть частковий виїзд, молодих чоловіків стане суттєвим фактором демографічних, соціальних та економічних втрат держави. Рішення щодо повернення у майбутньому прийматимуться виходячи з порівняння рівня та якості життя в Україні й за кордоном. При цьому важливими будуть не лише актуальні умови, а й очікувані перспективи – як реальні, так і уявні – для самих мігрантів та їхніх дітей (освіта, кар'єра, доходи, соціальні можливості).

Враховуючи усі ризики, підприємства змушені пристосовувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових викликів, які потребують використання адаптивних та інноваційних підходів. Для цього є потреба у теоретико-методологічному розумінні причин трудової міграції населення. Тут варто звернути увагу на концепцію “pull/push” (приваблення/виштовхування). Виштовхування значних мас людей пов'язане, передусім, з факторами, які можна умовно розділити на чотири групи: соціальні (збройні конфлікти, війна,

погані умови праці, неможливість самореалізації), економічні (дефляція економіки, падіння ВВП, зниження реальних доходів населення), політичні (політична нестабільність, корупція) та екологічні (забрудненість навколишнього середовища, низька якість продуктів харчування). Другий тип представлений «тяжінням» як сукупністю привабливих рис або умов для проживання в інших країнах, який теж паралельно можна розділити на ті ж групи [4]. На основі аналізу вказаних чинників необхідно виробити комплексне стратегічне рішення, здатне знизити демографічні ризики та послабити їхні наслідки, гарантувати збалансоване й тривале відтворення населення, сформуванню достатній рівень людського капіталу й трудових ресурсів, що є критично важливим як у період воєнного стану, так і для подальшого відновлення економіки та досягнення демографічної стійкості.

У цьому напрямку Урядом створено Стратегію демографічного розвитку України на період до 2040 року [12], яка спрямована на уповільнення скорочення чисельності населення та забезпечення сталого відтворення людського капіталу. Основними пріоритетами виступають підтримка сімей, охорона репродуктивного здоров'я, поліпшення умов праці, підвищення доступності медичних і соціальних послуг. Важливим завданням є зниження масштабів зовнішньої міграції, підтримка внутрішньо переміщених осіб та створення стимулів для повернення українців з-за кордону.

У сучасних умовах правового режиму воєнного стану доцільно сформулювати базові кроки державної політики для оптимізації ринку праці:

1. Забезпечити систематичний моніторинг та прогнозування попиту і пропозиції робочої сили, із залученням закладів освіти із подальшою адаптацією освітніх програм до актуальних потреб економіки;

2. Забезпечити інтеграцію до ринку праці вразливих груп населення (осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів);

3. Посилити зв'язок бізнесу із закладами освіти, що дозволить підвищити рівень працевлаштування молоді за фахом після завершення навчання.

На мікрорівні вирішення проблем дефіциту кадрів доцільно розпочати із удосконалення сфери планування та розвитку людських ресурсів (HR). Управління людськими ресурсами (HRM) є критично важливим фактором у покращенні результатів бізнесу. Критерії HRM охоплюють планування, управління та вдосконалення людських ресурсів; визначення, розвиток і підтримка знань і компетенцій людей; залучення та розширення можливостей людей [16].

Вивчаючи інновації у сфері управління персоналом вітчизняні учені Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. [11] дійшли висновку, що у сучасних умовах їх варто спрямувати на підвищення продуктивності, розвиток і навчання кадрів, створення сприятливого робочого середовища, стимулювання творчості, зменшення рутинних завдань, підвищення адаптивності, згуртованості та лояльності колективу, а також на узгодження інтересів працівників і компанії. Зокрема, заслуговує уваги технологія управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HHRM), яка передбачає активне включення співробітників у процес прийняття рішень, надання їм більшої самостійності та можливостей для розвитку. Її мета – забезпечити задоволеність, мотивацію та відданість персоналу, що в результаті сприяє зростанню продуктивності, заробітної плати та стабільності роботи. Успішне впровадження HHRM передбачає послідовність дій: визначення основних цілей впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості на підприємстві; спостереження за продуктивністю праці працівників; розроблення заходів з підвищення продуктивності праці працівників; впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HHRM; порівняння результату до впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HHRM та після щодо зміни стану продуктивності праці працівників; визначення доцільності впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HHRM.

Зазначимо, що концепція HHRM стає особливо актуальною в сучасних умовах демографічної кризи та правового режиму воєнного стану. Зокрема це можна обґрунтувати наступними аргументами:

1. Обмежений трудовий ресурс. Коли кількість працівників зменшується, головним завданням стає не лише залучення, а й утримання кадрів. HHRM підвищує лояльність та мотивацію персоналу, зменшуючи ризик відтоку кваліфікованих кадрів.

2. Максимізація продуктивності. В умовах браку робочої сили компанії вимушені отримувати більше результатів від меншої кількості людей. Технологія високої залученості стимулює творчість, відповідальність і готовність працівників інвестувати у власну продуктивність.

3. Адаптивність і гнучкість. Демографічна криза часто супроводжується старінням населення й зміною структури ринку праці. HHRM допомагає працівникам легше адаптуватися до нововведень, нових технологій та змін в організації.

4. Баланс інтересів. Важливо зберегти рівновагу між потребами компанії та очікуваннями працівників, що особливо значуще в умовах конкуренції за таланти.

Отже, впровадження HHRM може стати стратегією пом'якшення наслідків демографічної кризи, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати наявний кадровий потенціал.

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що Україна перебуває в умовах глибокої демографічної кризи, що поєднує скорочення чисельності населення, відтік висококваліфікованих кадрів, мобілізацію економічно активного населення, дисбаланси вікової та статеві структури, а також масштабну зовнішню та внутрішню міграцію. Сукупність цих факторів негативно впливає на ринок праці, продуктивність бізнесу та довгострокові перспективи економічного зростання.

Встановлено, що ключовими викликами для держави та підприємств є дефіцит кваліфікованих кадрів і диспропорції у трудових ресурсах, зростання

навантаження на систему освіти, соціального захисту та охорони здоров'я, ризику другої хвилі воєнної міграції у разі несприятливих умов життя після завершення війни, загроза втрати людського капіталу через закріплення українців за кордоном. У цих умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління людськими ресурсами, яке передбачає системний моніторинг потреб ринку праці, залучення вразливих груп населення, тісну співпрацю бізнесу й освітніх інституцій, а також розвиток програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

Запропонована концепція управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HHRM) може стати дієвим інструментом у подоланні наслідків демографічної кризи. Її впровадження дозволяє утримувати та мотивувати працівників, мінімізуючи ризики відтоку кадрів, підвищувати продуктивність при обмежених трудових ресурсах, забезпечувати адаптивність і гнучкість у відповідь на структурні зміни ринку праці, зберігати баланс між інтересами бізнесу та очікуваннями працівників.

Таким чином, ефективна державна політика у сфері демографії та ринку праці, поєднана з інноваційними підходами до управління персоналом на рівні підприємств, здатна забезпечити не лише пом'якшення наслідків демографічної кризи, а й створення передумов для сталого відновлення економіки та збереження людського капіталу України.

Література

1. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.

2. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки. № 3 (50). 2024. с. 228-235.

3. Лібанова Е. М., «Воєнна міграція» з України: проблеми та перспективи розвитку. Український географічний журнал. 2024. 4(128). с. 3-11.

4. Онищук Ю. В., Зубар І. В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 37-49.
5. Офіційний веб-сайт UNHCR, the UN Refugee Agency. UNHCR Україна. URL: <https://www.unhcr.org/ua/>
6. Офіційний веб-сайт Інституту демографії та проблем якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України. URL: <https://www.demography.org.ua/>
7. Офіційний веб-сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua>
8. Офіційний веб-сайт Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/>
9. Офіційний веб-сайт Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/>
10. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В., Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Вип. 6. № 1. с. 49-57.
12. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. №922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>
13. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України (2024р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoienного-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r>
14. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.
15. Akkaya, M. , Agdelen, Z. , Haydar, A. and Sari, A. (2015) Resolution of Relationship between Organizational Performance and Human Resource

Management through Nonlinear Modeling. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8, 510-522.

16. Ficapal-Cusí, P. and Torrent-Sellens, J. (2014) New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance. *Modern Economy*, 5, 139-151.

References

1. Zubar, I.V. Yaremenko, O.I. and Onyshchuk, Yu.V. (2021), *Perspektyvy rozvytku zemel'nykh vidnosyn fermers'kykh hospodarstv v umovakh detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini* [Prospects for the development of land relations of farms under the decentralization of public authority in Ukraine], Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Rogalska I.O., Vinnytsia, Ukraine.

2. Kotkovskyi, V.R. Samorodov, B.V. and Chkheailo, A.A. (2024), “Human resource management in wartime: motivation, ways and methods of effective use of personal potential”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3(50), pp. 228-235.

3. Libanova, E.M. (2024), “War migration” from Ukraine: problems and development prospects”, *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, vol. 4(128), pp. 3-11.

4. Onyshchuk, Yu.V. and Zubar, I.V. (2018), “External migration of labor resources as an obstacle to sustainable economic development of Ukraine”, *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 5, pp. 37-49.

5. The official site of UNHCR, the UN Refugee Agency (2025), “UNHCR Ukraina”, available at: <https://www.unhcr.org/ua/> (Accessed 10 September 2025).

6. The official site of Ptukha Institute for Demography and Life Quality Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine (2025), available at: <https://www.demography.org.ua/> (Accessed 12 September 2025).

7. The official site of Institute for Economic Research and Policy Consulting (2025), available at: <http://www.ier.com.ua> (Accessed 12 September 2025).

8. The official site of Razumkov Centre (2025), available at: <https://razumkov.org.ua/> (Accessed 12 September 2025).

9. The official site of Centre for Economic Strategy (2025), available at: <https://ces.org.ua/> (Accessed 14 September 2025).
10. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 September 2025).
11. Podra, O.P. Petryshyn, N.Ya. and Kyrychuk, I.V. (2024), “Modern approaches to strategic human resource management of the enterprise”, *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 6, no. 1, pp. 49-57.
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution “Demographic Development Strategy of Ukraine for the period until 2040”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (Accessed 15 September 2025).
13. Razumkov Centre (2024), “Labour resources for post-war recovery of Ukraine”, available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoiennoho-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r> (Accessed 15 September 2025).
14. Yaremenko, O.I. Strakhnitskyi, Ya.O. Zubar, I.V. and Namazova, Yu.I. (2025), *Menedzhment pidpryiemstv krytychnoi infrastruktury v umovakh suchasnykh bezpekovykh vyklykiv* [Management of critical infrastructure enterprises under modern security challenges], Rogalska I.O., Vinnytsia, Ukraine.
15. Akkaya, M. Agdelen, Z. Haydar, A. and Sari, A. (2015), “Resolution of Relationship between Organizational Performance and Human Resource Management through Nonlinear Modeling”, *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, vol. 8, pp. 510-522.
16. Ficapal-Cusí, P. and Torrent-Sellens, J. (2014), “New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance”, *Modern Economy*, vol. 5, pp. 139-151.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2025 р.