

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/10.32702/2307-2105.2025.10.119>

УДК 005.95/.96:658:331-027.542(045)

А. Г. Лизанець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>

Н. М. Гоблик-Маркович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>

М. А. Джус,

магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0640-6674>

**УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕАЛІЙ
НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

A. Lyzanets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Economic Processes Management and Tourism,*

Mukachevo State University

N. Goblyk-Markovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management, Economic Processes Management and Tourism,*

Mukachevo State University

M. Dzhus

Master in Management, Mukachevo State University

**MANAGEMENT OF THE USAGE AND DEVELOPMENT OF THE
LABOUR POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF
THE NATIONAL LABOUR MARKET**

У статті досліджено сучасні тенденції функціонування національного ринку праці України в умовах воєнного стану та їхній вплив на процеси формування, використання й розвитку трудового потенціалу підприємств. Визначено ключові фактори, що зумовлюють структурні трансформації ринку праці, серед яких виокремлено демографічні зміни, масштабну міграцію, релокацію бізнесу, кадровий дефіцит і цифровізацію економічних процесів. Особливу увагу приділено аналізу кадрової ситуації на виробничих підприємствах західних регіонів, які нині виступають осередками економічної активності. Систематизовано основні проблеми залучення, використання та розвитку трудового потенціалу, а також визначено напрями їх вирішення через удосконалення кадрової політики, формування систем безперервного навчання, використання дистанційних форм зайнятості та інтеграцію цифрових HR-технологій. Запропоновано пріоритетні методи управління трудовим потенціалом, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних реаліях.

The article presents the results of study of the current state, development trends, and influencing factors of the labour market of Ukraine, which operates under the conditions of martial law. It is determined that the war has caused large-scale structural shifts: the decrease in the number of economically active population, relocation of enterprises, internal and external labour migration, the increase in regional disproportions in employment levels. Based on analytical reports by the National Institute for Strategic Studies, the World Bank, the Danish Trade Union Development Agency (DTDA), the State Employment Service, and the State Statistics Service of Ukraine, the key challenges determining transformation processes in the labour sphere have been identified. Among them are the shortage of qualified personnel, reduction of workplaces in the eastern and southern regions, growing labour market pressure in the western regions, and the need to adapt to digital and remote forms of employment.

The article analyses the impact of these processes on the formation, utilization, and development of the labour potential of manufacturing enterprises, which are the key drivers of economic recovery. It has been found that most enterprises face the need to restore human resources, improve employees' qualifications, optimize personnel management processes, and introduce digital HR solutions. Special attention is paid to manufacturing enterprises in the western regions, which, having accepted relocated companies, are forced to adapt labour relations to new socio-economic conditions. The main problems of attracting, utilizing, and developing the labour potential of enterprises are identified, and the directions for their solution are systematized — including improvement of personnel policy, implementation of continuous learning systems, increasing the flexibility of employment forms, expanding remote work opportunities, and forming effective motivation mechanisms. The article substantiates the priority methods of labour potential management, such as the use of digital technologies in HR management, development of corporate education, and usage of educational platforms.

The practical significance of the research lies in the proposed approaches that can be applied by manufacturing enterprises to improve the efficiency of human resource management, ensure adaptability of personnel systems to modern labor market challenges, and support post-war economic recovery. The obtained results provide a foundation for further scientific studies focused on developing

effective labor potential management models in the context of rebuilding Ukraine's economy and integrating into the European labor market.

Ключові слова: *національний ринок праці, попит та пропозиція на ринку праці, трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, використання трудового потенціалу, розвиток трудового потенціалу підприємства*

Keywords: *national labor market, labor market demand and supply, labor potential, labor potential management, utilization of labor potential, enterprise labor potential development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток національної економіки супроводжується трансформаціями у сфері зайнятості, зміною структури робочої сили та зростанням вимог до професійної підготовки персоналу. В умовах нестабільності ринку праці, демографічних змін та міграційних процесів підприємства стикаються з необхідністю пошуку ефективних механізмів управління трудовим потенціалом. Це зумовлює підвищення ролі стратегічного та оперативного управління людськими ресурсами, адже саме здатність підприємства забезпечити раціональне використання та розвиток персоналу визначає його конкурентоспроможність і стійкість до викликів зовнішнього середовища. У такому контексті вивчення особливостей формування, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу підприємства набуває особливої наукової і практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При написанні статті для аналізу сучасного стану, тенденцій розвитку та факторів впливу національного ринку праці було використано результати наукових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень [1, 4], аналітичні матеріали Світового банку [2], а також результати досліджень Данського агентства розвитку профспілок (DTDA), яке реалізує програми розвитку в Україні у співпраці з Федерацією профспілок України (ФПУ) та

Конфедерацією вільних профспілок України (КВПУ) [3]. Важливими інформаційними джерелами стали офіційні дані Державної служби статистики України та аналітичні огляди Державної служби зайнятості [3], що відображають ключові зміни у структурі зайнятості, рівні безробіття та мобільності робочої сили.

Серед науковців, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти поняття трудового потенціалу, його структуру, зміст, складові елементи та чинники формування і розвитку, слід відзначити праці Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнєвої О. А., Керб Л. П., Клименко Я. О., Олексюк О. І., Репіної О. М., Федоніна О. С., Дулуб Л. М., Малярець Л. М., Отенко І. П. та інших учених. Їхні дослідження заклали методологічну основу для подальшого вивчення проблем формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємств. Разом із тим, з огляду на наявну специфіку управління трудовими ресурсами в умовах сучасних викликів і трансформацій національного ринку праці, виникає необхідність подальшого пошуку дієвих підходів до управління процесами формування та розвитку трудового потенціалу виробничих підприємств, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей функціонування національного ринку праці в умовах війни, визначення ключових факторів, що зумовлюють його трансформацію, та обґрунтування їх впливу на процеси формування й управління трудовим потенціалом виробничих підприємств, зокрема у західних регіонах України; узагальнення основних проблем залучення, використання та розвитку трудового потенціалу в сучасних умовах і визначення пріоритетних методів і напрямів удосконалення системи управління трудовими ресурсами для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стан сучасного національного ринку праці України характеризується глибокою

реструктуризацією, спричиненою триваючою війною, масштабною внутрішньою і міжнародною міграцією та змінами демографічної структури населення. За даними офіційної статистики, 2022-2025 роки продемонстрували скорочення доступного трудового ресурсу внаслідок виїзду частини населення за кордон, демографічного старіння та залучення значної частини працездатних осіб до оборонних потреб держави. Ці процеси привели до зменшення загального обсягу пропозиції робочої сили на національному ринку праці. Міністерство економіки України оцінює дефіцит кадрів на ринку праці у понад 30 % [1].

Одночасно зменшився і обсяг домашніх доходів від праці: за результатами опитувань, частка домогосподарств, що отримують трудові доходи, значно впала порівняно з довоєнним періодом. За оцінками Світового банку, рівень бідності залишався підвищеним у 2024-2025 роках, що ускладнює доступ до працевлаштування та стимулює підвищений попит на захист вразливих верств населення [2].

Структура зайнятості за останні два-три роки помітно змістилася: скорочення секторів торгівлі, послуг та малого підприємництва супроводжується переміщенням робочої сили в аграрний та виробничий сектори, а також у сферу логістики та будівництва там, де це можливо. Урядові звіти і аналітичні профілі вказують на дефіцит кваліфікованих робітників із професійно-технічною підготовкою, тоді як водночас зростає потреба в гнучких навичках цифрової та технічної спрямованості [3].

Війна також спричинила численні регіональні дисбаланси: у прифронтових та тимчасово окупованих територіях спостерігається практично повний зрив ринку праці, тоді як у відносно безпечніших регіонах — концентрація робочих місць і перевантаження локальних ринків праці. Одним із наслідків є посилення регіональної нерівності в доступі до зайнятості та соціальних гарантій. На цей фон накладаються перманентні ризики інфраструктурних руйнувань і економічних шоків, що впливають на мобільність праці та інвестиційну привабливість регіонів [4, 5, 6].

Факторами, що визначають поточний стан ринку праці, є демографічні зміни (включно з внутрішньою і зовнішньою міграцією), мобілізація значної частини чоловічого населення, зростання безробіття в окремих секторах та зниження рівня активності певних груп населення. Крім того, макроекономічна невизначеність, інфляційний тиск і зниження інвестиційних потоків послаблюють попит на робочу силу в моделях підприємств малого й середнього бізнесу. Світові та національні програми реконструкції й реформування ринку праці акцентують увагу на необхідності перекваліфікації, посилення центрів зайнятості та стимулювання жіночої участі в економіці як ключових напрямів відновлення [7, 8].

Особливу увагу потребує гендерний вимір: офіційні документи фіксують розрив у рівнях економічної активності чоловіків і жінок і обмежений доступ жінок до певних професій, що, у свою чергу, знижує загальний потенціал відновлення ринку праці. Одночасно спостерігається підвищене залучення жінок у традиційно «чоловічі» галузі, що є реакцією на мобілізаційні та ринкові зміни. [9].

Інституційний потенціал ринку праці сьогодні залишається у процесі трансформації: реформи служб зайнятості, програми активної політики праці і міжнародна підтримка спрямовані на відновлення функціонування ринку, але їх ефективність стримується логістичними, кадровими та фінансовими обмеженнями. Одночасно технологічні виклики — автоматизація та поширення штучного інтелекту — створюють додаткові вимоги до перепідготовки працівників.

Отже, сучасний національний ринок праці функціонує в умовах подвійного тиску: з одного боку — безпосередні наслідки воєнних дій (руйнування інфраструктури, мобілізація, переміщення населення), з іншого — структурні виклики довгострокового характеру (старіння населення, технологічна трансформація, дефіцит кваліфікацій). Ці обставини обумовлюють необхідність синхронізації політик соціальної підтримки,

освіти й ринку праці та оперативного реагування і стратегічного відновлення економіки.

Тривалість і масштаб трансформацій на національному ринку праці безпосередньо корелюють із процесами формування трудового потенціалу виробничих підприємств: з одного боку, масова мобілізація, зовнішня та внутрішня міграція скорочують загальну пропозицію робочої сили і зумовлюють брак працівників у традиційних промислових галузях; з іншого — переміщення бізнесів і капіталу у західні регіони створює локальні сплески попиту на кадри й підсилює конкуренцію за кваліфіковані робочі місця.

Для виробничих підприємств це означає необхідність перегляду моделей набору персоналу: дедалі ширше застосовуються практики найму жінок, молоді та тимчасових працівників, розширюється використання гнучких форм праці та часткової зайнятості, що змінює традиційні профілі робітника й вимагає адаптації системи оплати та мотивації.

Кадрова нестача посилює конфлікт між оперативними потребами виробництва (забезпечити зміну, виконати замовлення) і довгостроковими інвестиціями в професійне навчання: багато підприємств змушені замінювати дефіцит кваліфікації підвищенням зарплат і надурочними годинами, що знижує економічну ефективність і підвищує плинність кадрів.

У західних регіонах, куди перемістилися компанії та де зосереджено більшу частину внутрішньо переміщених осіб, виникає феномен локальної перенасиченості попиту: одночасно зростає притік робочих місць у будівництві, логістиці та деревопереробці, а ринки праці міст стикаються з дефіцитом працівників у суміжних галузях та зростаючим тиском на інфраструктуру працевлаштування [10].

Скорочення тривалості середнього періоду працевлаштування та збільшення частки непостійної зайнятості вимагають від HR-служб виробничих підприємств переходу до динамічного планування робочої сили,

запровадження швидких програм адаптації працівників на робочих місцях та гнучких схем розподілу завдань.

Тривала невизначеність змушує керівництво виробничих підприємств прискорювати впровадження технологічних рішень і автоматизації для компенсації кадрового дефіциту; водночас це піднімає планку вимог до цифрових і технічних компетенцій робітників і посилює потребу довгострокового партнерства з навчальними закладами.

Практичний наслідок — зміщення інвестицій з короткострокового набору у бік побудови системи внутрішнього навчання (upskilling / reskilling), дуальної освіти і контрактів з ПТУ та університетами для забезпечення потоків молодих фахівців, готових до специфіки виробничих процесів [11].

Керування трудовим потенціалом у таких умовах вимагає від HR-менеджменту виробничих підприємств впровадження аналітичних практик (прогнозування потреб у кадрах, моніторинг плинності, оцінка компетенцій) і адаптації процедур підбору відповідно до нових кадрових реалій. [11].

Отже, поєднання демографічного шоку, мобілізаційних процесів, регіональних переміщень і макроекономічної невизначеності суттєво ускладнює формування й управління трудовим потенціалом на виробничих підприємствах, водночас створюючи потребу для трансформації HR-стратегій у бік гнучкості, професійного навчання і тісної регіональної кооперації.

Основні проблеми залучення трудового потенціалу для виробничих підприємств у західних регіонах та рекомендовані шляхи їх вирішення нами узагальнено у табл. 1. Обмеженість ринку праці змушує роботодавців шукати нові сегменти робочої сили, зокрема жінок та молодь, що вимагає адаптації робочих місць і гнучких форм праці. Одним із ключових механізмів виступає партнерство з освітніми установами, яке дозволяє поступово формувати кадровий резерв.

Таблиця 1. Проблеми залучення трудового потенціалу для виробничих підприємств західних регіонів та шляхи їх вирішення

Основні проблеми	Напрямки вирішення
Дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію	Залучення жінок, молоді, внутрішньо переміщених осіб; створення гнучких форм зайнятості
Висока конкуренція за кваліфікованих працівників у західних регіонах	Формування конкурентоспроможних пакетів оплати та соціальних гарантій; розвиток корпоративних програм лояльності
Зниження привабливості робітничих професій	Підвищення престижності через PR-кампанії, дуальну освіту, партнерство з профтехзкладами
Низька географічна мобільність населення	Забезпечення житлом працівників, компенсація транспортних витрат, корпоративні гуртожитки

Джерело: сформовано автором

Ситуація на ринку праці впливає на рівень забезпеченості кадрами та ефективність їх використання (див. таблицю 2). Використання трудового потенціалу стримується через брак кадрів, високу плинність та невідповідність наявних компетенцій потребам виробництва. Західні регіони, де концентрується значна кількість підприємств, стикаються з перенавантаженням персоналу та ризиком вигорання працівників. У цих умовах акцент переноситься на збереження кадрів і підвищення ефективності їхньої праці шляхом впровадження автоматизації та програм розвитку корпоративної культури.

Таблиця 2. Проблеми використання трудового потенціалу виробничих підприємств та шляхи їх вирішення

Основні проблеми	Напрямки вирішення
Висока плинність кадрів	Створення ефективних систем мотивації, кар'єрного зростання та корпоративної культури
Низька продуктивність через недостатню кваліфікацію	Запровадження внутрішніх програм навчання та наставництва, використання короткотермінових курсів підвищення кваліфікації
Перевантаження працівників унаслідок кадрового дефіциту	Оптимізація виробничих процесів, часткова автоматизація, залучення тимчасового персоналу
Дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили за спеціальностями	Використання системи перекваліфікації та внутрішньої мобільності персоналу

Джерело: сформовано автором

Стратегічною умовою для довгострокової конкурентоспроможності виробничих підприємств залишається розвиток трудового потенціалу.

Сучасні виклики вимагають від роботодавців активного інвестування у перепідготовку кадрів, адаптацію до цифрової трансформації та створення механізмів співпраці з навчальними закладами. Західні регіони, що стають центрами релокації бізнесу, мають потенціал перетворитися на інноваційні майданчики розвитку кадрових стратегій, якщо підприємства поєднують власні ресурси з підтримкою міжнародних партнерів і місцевої влади.

Таблиця 3. Проблеми розвитку трудового потенціалу виробничих підприємств та шляхи їх вирішення

Основні проблеми	Напрямки вирішення
Недостатні інвестиції в розвиток персоналу через економічну нестабільність	Створення партнерств з міжнародними організаціями та грантових програм; співпраця з місцевою владою
Відсутність довгострокових програм підготовки кадрів	Розробка стратегій кадрового розвитку, формування корпоративних навчальних центрів
Швидкі технологічні зміни, які випереджають кваліфікаційні можливості працівників	Інтеграція програм цифрової грамотності, STEM-освіти, дуальних форматів навчання
Обмежений доступ до професійної освіти для ВПО та молоді	Впровадження дистанційних програм навчання, мобільних курсів та онлайн-платформ

Джерело: сформовано автором

В умовах воєнної та економічної нестабільності пріоритетними методами управління розвитком трудового потенціалу виробничих підприємств стають ті, що поєднують гнучкість, орієнтацію на довгострокові результати та здатність швидко реагувати на кадрові виклики. Насамперед важливим є використання стратегічного кадрового планування, яке базується на прогнозуванні потреб у персоналі з урахуванням демографічних тенденцій, міграційних потоків і технологічних змін. Його застосування дозволить підприємствам формувати резерв кадрів і завчасно готувати фахівців потрібних спеціальностей.

Важливою складовою є система безперервного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, оскільки швидке впровадження цифрових технологій, автоматизації та нових виробничих процесів вимагає регулярного оновлення компетенцій. Для цього виробничим підприємствам

варто ширше застосовувати внутрішні корпоративні центри навчання, впроваджувати прогресивні форми співпраці з профтехзакладами та університетами, а також використовувати онлайн-освітні платформи для підвищення кваліфікації працівників. Загальна характеристика вітчизняних та міжнародних онлайн-освітніх платформ, що можуть бути ефективно використані для покращення якісних характеристик трудового потенціалу, наведена у таблиці 4.

Таблиця 4. Характеристика вітчизняних та міжнародних онлайн-освітніх платформ для підвищення кваліфікації

Платформа	Основна спеціалізація	Переваги для виробничих підприємств	Приклади можливостей
Prometheus (https://prometheus.org.ua/) [12]	Масові відкриті онлайн-курси (менеджмент, ІТ, економіка, комунікації)	Доступність українською мовою, співпраця з університетами й міжнародними організаціями, безкоштовні та сертифіковані курси	Курс «Креативний менеджмент», «Основи цифрової грамотності»
Дія.Освіта (https://osvita.diiia.gov.ua/) [13]	Цифрова грамотність, професійні та життєві навички	Короткі практичні курси, державна підтримка, орієнтація на швидку адаптацію працівників до цифрових змін	Мікролекції з кібергігієни, онлайн-комунікацій, роботи з офісними застосунками
EdEra (https://www.ed-era.com/) [14]	Інтерактивні курси, освітні проекти	Можливість створення корпоративних програм, інтерактивний формат, гнучкість під потреби підприємств	Курс «Фінансова грамотність», адаптивні програми для команд
Coursera (https://www.coursera.org/) [15]	Академічні та професійні курси світових університетів	Доступ до світових практик, сертифікати провідних університетів, корпоративні пакети для компаній	Програми з бізнес-аналітики, управління проектами, машинного навчання
Udemy (https://www.udemy.com/) [16]	Прикладні навички, ІТ, бізнес, дизайн	Гнучкі формати навчання, широкий вибір практико-орієнтованих курсів, доступна ціна	Курси з управління виробництвом, Excel для бізнесу, Lean-менеджмент
LinkedIn Learning (https://www.linkedin.com/learning/) [17]	Професійний розвиток, бізнес-компетенції, софт-скілз	Інтеграція з кар'єрним профілем, рекомендації курсів під індивідуальні потреби, корпоративний доступ	Тренінги з лідерства, управління персоналом, тайм-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [12-17]

Вітчизняні платформи (Prometheus, Дія.Освіта, EdEra) мають перевагу у доступності для широкого кола українських працівників, оскільки пропонують безкоштовні курси українською мовою та враховують національні особливості ринку праці. Вони особливо корисні для початкового та середнього рівня підвищення кваліфікації. Натомість міжнародні платформи (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) забезпечують доступ до світових стандартів і програм провідних університетів та компаній, що робить їх доцільними для розвитку управлінських кадрів, інженерів і фахівців із сучасних технологій. Оптимальною практикою для українських виробничих підприємств є поєднання обох підходів: використання національних платформ для масового навчання та міжнародних — для спеціалізованої професійної підготовки та розвитку стратегічних компетенцій.

Не менш значущим методом є розвиток системи мотивації та утримання кадрів, яка передбачає не лише конкурентоспроможну заробітну плату, а й комплекс соціальних гарантій: медичне страхування, підтримку внутрішньо переміщених працівників, забезпечення житлом та створення безпечних умов праці. В умовах дефіциту кадрів акцент повинен бути зміщеним на нематеріальні стимули — формування корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання, гнучкі графіки роботи, різні форми дистанційної зайнятості.

В умовах війни та трансформацій національного ринку праці саме різні форми дистанційної зайнятості виступають ефективним інструментом управління трудовим потенціалом, дозволяючи виробничим підприємствам зберігати кадри, підвищувати гнучкість організаційних структур і забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Найбільш поширеною є повна дистанційна зайнятість, що передбачає виконання працівником усіх функцій поза межами підприємства за допомогою цифрових технологій. У виробничій сфері вона найбільш доцільна для адміністративного та управлінського персоналу, фахівців із

фінансів, HR, маркетингу, IT-супроводу, аналітики, тобто тих категорій, чия робота не потребує фізичної присутності на виробничому майданчику.

Можливою для використання є також форма гібридної зайнятості, яка поєднує дистанційний та офлайн-режим. Для виробничих підприємств це дозволить адміністративно-управлінським підрозділам ефективно організувати роботу: стратегічні завдання вирішуються віддалено, а контрольні функції та ключові наради відбуваються безпосередньо на підприємстві. Така модель особливо актуальна у західних регіонах, де через концентрацію релокованих компаній і брак офісних площ гібридний формат дає можливість раціональніше використовувати ресурси.

Ще однією формою є гнучкий графік дистанційної зайнятості, коли працівник виконує завдання у зручний для себе час, що дозволяє залучати молодь, жінок із сімейними обов'язками та внутрішньо переміщених осіб. Для виробничих підприємств це актуально у сфері проектування, дизайну, документообігу, підготовки технічної документації, коли результат важливіший за процес.

Доцільним для застосування є також аутсорсинг та фрилансова форма дистанційної праці, коли підприємство залучає зовнішніх виконавців для виконання окремих функцій: бухгалтерського супроводу, юридичного консалтингу, IT-підтримки чи маркетингових досліджень. Для виробничих підприємств це вигідно з позиції економії ресурсів, оскільки дозволяє не утримувати постійний штат спеціалістів.

Крім того, розвиток цифрових інструментів дає можливість впроваджувати проектну дистанційну зайнятість, коли тимчасові команди формуються під конкретні задачі, наприклад — розробку нової технологічної лінії чи вихід на новий ринок. Це забезпечить підприємству доступ до рідкісних компетенцій без тривалого процесу пошуку й працевлаштування працівників у штат.

В контексті управління розвитком трудового потенціалу особливого значення набуває управління адаптацією персоналу, що включає швидке

введення нових працівників у виробничі процеси, психологічну підтримку, менторство та наставництво. Для виробничих підприємств західних регіонів, які активно залучають внутрішньо переміщених осіб, цей метод стає вирішальним у збереженні стабільності колективів.

Крім того, перспективним напрямом управління кадрами стає інтеграція інноваційних HR-технологій, таких як цифрові системи управління персоналом, автоматизовані платформи підбору кадрів і моніторингу продуктивності. Їх впровадження дозволить ефективніше використовувати обмежені трудові ресурси та формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників.

У сукупності ці методи спрямовані на створення адаптивної системи управління трудовим потенціалом, яка здатна не лише задовольняти поточні потреби виробництва, але й забезпечувати стратегічне відновлення та підвищення конкурентоспроможності національних підприємств у післявоєнний період.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Національний ринок праці характеризується суттєвими структурними зрушеннями, спричиненими воєнними діями, масовою міграцією населення, релокацією підприємств, дефіцитом кваліфікованих кадрів і зростанням регіональної нерівності у зайнятості. Ключовими тенденціями розвитку ринку праці є підвищення ролі дистанційних та гнучких форм зайнятості, активізація цифровізації процесів управління персоналом, а також зростання попиту на фахівців технічних і виробничих професій. До основних факторів, які впливають на формування та використання трудового потенціалу підприємств, віднесено демографічні зміни, підвищення мобільності робочої сили, адаптацію системи освіти до потреб економіки, а також соціально-психологічні наслідки війни. З урахуванням цих чинників особлива увага має приділятися удосконаленню системи управління розвитком трудового потенціалу на рівні підприємств, насамперед виробничих, шляхом підвищення кваліфікації працівників,

цифровізації процесів управління персоналом і розширення можливостей дистанційної співпраці. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці ефективних механізмів управління трудовим потенціалом у контексті післявоєнного відновлення економіки та формування конкурентоспроможного людського капіталу України.

Література

1. Яценко Л. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_rinok-praci_i_24_16082024.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
2. Monitoring Living Conditions in Ukraine. The World bank. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Labour market profile Ukraine 2025/2026. The Danish Trade Union Development Agency (DTDA). URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Статистичний щорічник України за 2023 рр. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
5. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
6. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/view>.
7. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

8. Індикатори Плану для Ukraine Facility 2024 - 2027 URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/indicators-uf_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
9. Ukraine plan URL: <https://me.gov.ua/download/444634c4-aa4f-4bc7-8f8c-58247fbbe29e/file.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
10. Harmash O. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/> (дата звернення: 10.10.2025).
11. Ukraine Human Capital Chartbook: how human capital defines Ukraine's development scenarios. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
12. Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
13. Дія.Освіта URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
14. EdEra URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 10.10.2025).
15. Coursera URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення: 10.10.2025).
16. Udemy URL: <https://www.udemy.com/> (дата звернення: 10.10.2025).
17. LinkedIn Learning URL: <https://www.linkedin.com/learning/> (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. Yatsenko, L. (2024), "Main characteristics of the Ukrainian labor market in the first half of 2024". *NISD*, [Online], available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_rinok-praci_i_24_16082024.pdf (Accessed 10 October 2025).

2. The official site of the World Bank (2025), “Monitoring Living Conditions in Ukraine”, available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf> (Accessed 10 October 2025).
3. The official site of the Danish Trade Union Development Agency (2025), “Labour Market Profile: Ukraine 2025/2026”, available at: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf> (Accessed 10 October 2025).
4. The official site of state Statistics Service of Ukraine (2024), “Statistical Yearbook of Ukraine 2023”, available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (Accessed 10 October 2025).
5. Yatsenko, L. (2024), “Recovery of the labor market in Ukraine under wartime conditions: regional aspects”, *NISD*, [Online], available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (Accessed 10 October 2025).
6. Derzhavna sluzhba zainiatiosti (2025), “Analytical and statistical information”, available at: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view> (Accessed 10 October 2025).
7. The official site of European Union (2025), “EU Financial Support Program for Ukraine”, available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (Accessed 10 October 2025).
8. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “Indicators of the Ukraine Facility Plan 2024–2027”, available at: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/indicators-uf_ukr.pdf (Accessed 10 October 2025).
9. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “Ukraine Plan”, available at: <https://me.gov.ua/download/444634c4-aa4f-4bc7-8f8c-58247fbbe29e/file.pdf> (Accessed 10 October 2025).

10. Harmash, O. (2024), “War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent”, *Reuters*, [Online], available at: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/> (Accessed 10 October 2025).
11. The official site of Kyiv School of Economics (2025), “Ukraine Human Capital Chartbook: How Human Capital Defines Ukraine’s Development Scenarios”, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (Accessed 10 October 2025).
12. Prometheus (2025), available at: <https://prometheus.org.ua/> (Accessed 10 October 2025).
13. Diia.Osvita (2025), available at: <https://osvita.diia.gov.ua/> (Accessed 10 October 2025).
14. EdEra (2025), available at: <https://www.ed-era.com/> (Accessed 10 October 2025).
15. Coursera (2025), available at: <https://www.coursera.org/> (Accessed 10 October 2025).
16. Udemy (2025), available at: <https://www.udemy.com/> (Accessed: 10 October 2025).
17. LinkedIn Learning (2025), available at: <https://www.linkedin.com/learning/> (Accessed 10 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.