

УДК 005.511:339.37(477)

*І. М. Вавдійчик,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0327>**О. С. Жук,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>**В. В. Мельник,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5512-536X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.147

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*I. Vavdiichyk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Finance, State University of Trade and Economics**O. Zhuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Finance, State University of Trade and Economics**V. Melnik,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Finance, State University of Trade and Economics*

LABOR RESOURCES AS A FACTOR FOR ENSURING COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

У статті досліджено стратегічну роль трудових ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що ефективне управління персоналом є критичним фактором стійкості підприємств, збереження ринкових позицій і забезпечення інноваційного оновлення. Проаналізовано основні виклики національного ринку праці, пов'язані з масовою міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зміною структури зайнятості та зниженням якості трудового потенціалу. У статті розглянуто ключові напрями трансформації управління трудовими ресурсами, серед яких — впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток внутрішнього навчання, підтримка гнучких форм зайнятості, підвищення мотивації працівників та адаптація до цифровізації. Зроблено висновок, що формування адаптивного кадрового потенціалу є необхідною умовою стабілізації торговельного сектора та основою його стійкого економічного зростання в повоєнний період. Запропоновано практичні напрями державного і корпоративного реагування на виклики у сфері трудових ресурсів для підтримки зайнятості, посилення кадрової мобільності та розвитку людського капіталу.

The article explores the strategic importance of labor resources in ensuring the competitiveness and sustainable development of trade enterprises in Ukraine under conditions of martial law and economic instability. It is substantiated that effective personnel management is a critical factor in strengthening enterprise resilience, maintaining market positions, ensuring flexibility in business operations, and enabling innovative renewal. In the context of ongoing military aggression and its socio-economic consequences, the national labor market has undergone profound transformations, which directly impact the functioning of enterprises. The authors analyze the key challenges facing the labor market, including mass external and internal migration, acute shortages of qualified personnel, structural changes in employment across sectors, and deterioration in the quality, availability, and motivation of labor potential. These phenomena significantly reduce the adaptability of enterprises, especially in the retail trade sector, to environmental turbulence and the ability to ensure business continuity.

The study identifies strategic directions for transforming labor resource management in trade enterprises, such as the implementation of digital HR tools (including e-recruitment, personnel analytics, and remote work technologies), the development of internal training and mentoring systems, introduction of flexible employment models, optimization of staff incentive programs, and a shift towards data-driven decision-making in the formation of human capital strategies. The article emphasizes the importance of aligning personnel policies with sustainability principles and adapting to new socio-demographic realities.

The authors conclude that forming an adaptive and sustainable human resource potential is a necessary precondition for stabilizing the retail trade sector, increasing its competitiveness, and ensuring long-term recovery and inclusive growth. Practical recommendations are proposed at both national and enterprise levels to overcome labor market challenges, improve workforce engagement, enhance labor mobility, and foster innovation-oriented and sustainable economic development.

Ключові слова: трудові ресурси, конкурентоспроможність, сталий розвиток, підприємства торгівлі, продуктивність праці, цифровізація.

Key words: labor resources, competitiveness, sustainable development, trade enterprises, labor productivity, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються високим рівнем турбулентності, трансформацією ринкових умов, диджиталізацією бізнес-процесів та загрозами воєнного й соціального характеру, питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності для підприємств торгівлі. Торговельна галузь, як одна з найбільш динамічних та клієнтоорієнтованих сфер, значною мірою залежить від якості людського капіталу, професійної компетентності персоналу та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції, необхідності оперативного реагування на зміну споживчих потреб та впровадження інноваційних форматів обслуговування, управління трудовими ресурсами перетворюється на стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Саме ефективне використання потенціалу працівників, їх мотивація, розвиток та збереження є запорукою стабільності, сталого розвитку та підвищення ринкових позицій

підприємств торгівлі України. Крім того, нові виклики, зумовлені процесами релокації, трудової міграції, зниженням зайнятості у певних регіонах, потребують від підприємств гнучких моделей управління персоналом, зокрема впровадження дистанційної зайнятості, ротації кадрів, перекваліфікації тощо. Відтак дослідження підходів до стратегічного управління трудовими ресурсами в контексті конкурентоспроможності та сталого розвитку є надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному вимірі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед сучасних досліджень низка наукових публікацій присвячена проблемам управління трудовими ресурсами. Багато авторів зосередили свою увагу на проблемах із забезпеченням трудовими ресурсами підприємствами України в період повномасштабного вторгнення.

Так, зокрема [1] дослідили питання управління трудовими ресурсами в умовах воєнного стану в Україні. Особливий акцент авторами був зроблений на характеристику методів стимулювання та впливу на персонал в

сучасних умовах функціонування підприємств в Україні. Були представлені різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів дистанційного управління персоналом.

Висчин І., Адаменко В. в своїй статті зосередили увагу на важливості людського капіталу, тому що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України саме людський капітал є одним із визначальних чинників існування держави та забезпечення її конкурентоспроможності [2].

У статті [3] розкриті світові моделі управління трудовими ресурсами підприємства. Встановлено, що вітчизняні підприємства у багатьох кадрових питаннях поступаються іноземним компаніям, а саме в контексті захисту прав працівників та дотримання чинного нормативно-правового регулювання в частині кадрових питань. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку ІТ-технологій, вітчизняні підприємства мають адаптуватись до сучасних умов ведення бізнесу та впровадження нових інформаційних технологій.

Чирва Ю., Завербний А. [4] у своєму дослідженні визначають необхідність застосування об'єктивних показників для оцінки трудових міграційних процесів в Україні, пов'язаних із війною. Авторами окреслено проблемне питання щодо тривалості дії негативних процесів, пов'язаних із виїздом населення, що має трудовий потенціал та імовірність стабілізації ситуації у перспективі, розглянуто сценарії повернення трудових мігрантів в Україну та реалістичність такої моделі поведінки і вплив такого процесу на економіку.

Дослідження Томчук О. присвячено узагальненню змін, що відбуваються на ринку праці України в умовах війни на основі аналізу тенденцій його розвитку, а також ідентифікації викликів, що впливають на кадрове забезпечення економіки. Також дослідники виокремлюють такі пріоритетні напрями відновлення параметрів ринку праці на якісно новому рівні як: відновлення людського потенціалу та капіталу, створення стимулів для швидкого працевлаштування працівників, формування дієвих програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації згідно вимог поточної ситуації, залучення донорських засобів до створення нових робочих місць, прогнозування професій, які в короткостроковій та середньостроковій перспективі будуть користуватися прогнозування професій, які в короткостроковій та середньостроковій перспективі будуть користуватися попитом на ринку праці, створення програм зайнятості для внутрішньо переміщених осіб, розвиток дистанційних форм зайнятості [5].

У статті [6] систематизовано проблеми використання трудових ресурсів, сформовано напрями їх вирішення в Україні під час війни. Доведено, що використання трудових ресурсів в Україні під час війни супроводжується низкою складних проблем, які негативно впливають на економіку та добробут населення. Серед основних проблем виділено масову міграцію та переміщення населення, розриви в інфраструктурі, зменшення робочих місць, зниження безпеки праці, зменшення доходів населення, психологічний стрес та ін.

Стаття [7] присвячена дослідженню аналітичного забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. Зазначено, що важливість ефективного управлі-

ння трудовими ресурсами обґрунтована тим, що саме вони є одними з найбільш значущих та провідних ресурсів, які можуть забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги. Разом з тим, зазначено, що основні показники та індикатори оцінки ефективності управління трудовими ресурсами залежать від галузі та специфіки діяльності підприємства.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної роботи є комплексний аналіз сучасного стану управління трудовими ресурсами підприємств торгівлі в реаліях сьогодення, виявлення ключових деструктивних факторів, що впливають на їх ефективне формування та використання, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення стратегічної ролі трудових ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну спричинило глибокі структурні деформації на ринку праці, що безпосередньо впливають на кадрове забезпечення підприємств, зокрема в торговельній галузі. Масова міграція населення, мобілізація працездатного контингенту, загибель та поранення працівників, порушення логістичних і виробничих ланцюгів — усе це призвело до суттєвого зниження доступності трудових ресурсів, погіршення їхньої кваліфікаційної структури та територіального дисбалансу. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, в тому числі торговельних потребує докорінного перегляду підходів до управління людським капіталом, орієнтації на підвищення продуктивності праці, залучення та утримання фахівців, а також формування гнучких і адаптивних кадрових стратегій. Подальше повоєнне відновлення економіки в цілому та торговельної галузі зокрема в цілому залежатиме від здатності ринку праці оперативно реагувати на зміну попиту та пропозиції, а також від ефективності впровадження інструментів політики зайнятості на національному та регіональному рівнях.

Одним із ключових чинників, який визначає здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов господарювання, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову ефективність, є якісне управління трудовими ресурсами. На відміну від традиційного підходу до трудових ресурсів як витратної складової, сучасна парадигма розглядає їх як стратегічний актив, інвестиції в який забезпечують стійке зростання, інноваційність та ринкову перевагу.

За твердженням Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В.: "Сучасна концепція управління людським ресурсами підприємства має бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, що відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища" [8].

З початку повномасштабного вторгнення чисельність робочої сили в Україні скоротилася на 5,5 млн осіб працездатного віку, що становить приблизно 40 % усієї робочої сили [9].

На тимчасово окупованих з початку 2022 р. територіях жили 3 млн осіб, з них орієнтовно 1,3 млн осіб пра-

Таблиця 1. Динаміка показників діяльності підприємств торгівлі України за 2019—2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість діючих підприємств торгівлі, одиниць	101427	98369	97038	67395	79577
Темпи приросту кількості діючих підприємств торгівлі, %	8,37	-3,01	-1,35	-30,55	18,08
Кількість зайнятих працівників у торгівлі, тис. осіб	2385,3	2353,5	2337,4	1911,4	1958,7
Темпи приросту кількості зайнятих працівників у торгівлі, %	1,26	-1,33	-0,68	-18,23	2,47

Джерело: складено автором за [12].

безробітності, ще майже 6,5 млн осіб виїхали за межі України 14 у зв'язку із безпековою ситуацією, з яких майже 4,5 млн осіб працездатного віку [10].

При цьому, зменшується частка осіб, які планують повернутися з-за кордону на Батьківщину. Якщо на початку 2023 р. близько 77 % біженців війни планували повернутись на Батьківщину, то на початку 2024 р. цей показник вже становить 65 %. Така тенденція посилюватиметься пропорційно до тривалості воєнних дій [11].

Трудові ресурси є однією з значущих та провідних ринкових ресурсів, які здатні забезпечити стійкі довгострокові конкурентні переваги підприємству. Від ефективності управління трудовими ресурсами залежить ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, утримання ринкових позицій, прибутковість та інше. Управління трудовими ресурсами потребує здійснення систематичної оцінки ефективності управління ними.

З огляду на високий рівень невизначеності та дефіцит кваліфікованої робочої сили, підприємства змушені оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інноваційні управлінські підходи, підвищувати гнучкість організаційних структур та модернізувати кадрову політику. Управління трудовими ресурсами у цьому контексті трансформується з допоміжної адміністративної функції у стратегічний інструмент розвитку. Він охоплює не лише оперативне планування потреб у персоналі, а й системну роботу з мотивацією, професійним навчанням, розвитком ключових компетенцій, створенням безпечного, інклюзивного та сприятливого середовища праці, а також підвищенням рівня залученості працівників. Такі підходи є необхідними умовами для зміцнення кадрового потенціалу підприємств торгівлі, їх адаптації до воєнних та повоєнних викликів, а також досягнення цілей сталого розвитку.

Підприємства торгівлі, особливо у сфері роздрібного ритейлу, мають справу з високим рівнем конкуренції, зміною споживчих уподобань, необхідністю оперативного обслуговування клієнтів і впровадженням новітніх технологій. За таких умов людський капітал виступає основою сервісної якості, корпоративної культури та адаптивної здатності компанії. Наявність професійно підготовленого персоналу, розвиток лідерського потенціалу, внутрішнє навчання, мотиваційні програми, цифрова грамотність співробітників стають вирішальними факторами стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Водночас, вітчизняний торговельний сектор стикається з низкою проблем у сфері управління персона-

лом: трудова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність, недостатній рівень професійної підготовки, особливо в умовах регіональної нерівномірності розвитку. Зважаючи на це, виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні підходів до формування, збереження та розвитку людського капіталу на підприємствах торгівлі. Особливого значення набувають питання стратегічного планування кадрової політики, оцінювання персоналу, створення сприятливого мікроклімату в колективах, впровадження інструментів діджиталізації HR-процесів.

Управління трудовими ресурсами в торгівлі є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективності та стабільності цього сектора економіки. В умовах сучасних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності, міграційних процесів та необхідності адаптації до нових умов ринку, актуальність цієї теми для України суттєво зростає.

Торгівля є однією з провідних галузей економіки України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні потреб населення та розвитку економіки. Однак сучасні умови висувають нові вимоги до управління трудовими ресурсами у цій галузі. Масова міграція, викликана війною, призвела до дефіциту робочої сили, зокрема кваліфікованих кадрів у сфері торгівлі. Це ускладнює забезпечення безперервності бізнес-процесів, ефективного обслуговування клієнтів та досягнення стабільних фінансових результатів.

Цифровізація та розвиток інновацій у торгівлі також вимагають від працівників нових навичок та компетенцій. Зростає потреба у фахівцях, які вміють працювати з цифровими платформами, автоматизованими системами обліку та управління продажами. Впровадження сучасних технологій у галузь торгівлі створює нові можливості, але водночас вимагає якісного підходу до навчання, перепідготовки та мотивації персоналу.

Ще одним викликом є необхідність підтримання високого рівня продуктивності праці в умовах нестабільності та швидких змін на ринку. Це потребує адаптивного управління, використання сучасних HR-технологій, забезпечення соціального захисту працівників, впровадження гнучких графіків роботи та створення сприятливих умов праці.

Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами в торгівлі України є ключовим фактором для подолання сучасних викликів, забезпечення стійкості бізнесу та конкурентоспроможності галузі. Це не лише сприятиме відновленню економіки, а й створить основу для стійкого розвитку торговельного сектора у майбутньому.

В таблиці 1 наведено динаміку кількісних показників діяльності підприємств торгівлі України за 2019–2023 рр. відповідно до даних Державної служби статистики України за видом економічної діяльності G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів".

Кількість діючих підприємств торгівлі демонструє у 2020—2022 роках, з різким падінням у 2022 р. на тлі повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Водночас у 2023 р. спостерігається відновлювальне зростання, що може свідчити про адап-

тацію підприємств до нових умов — темп приросту кількості діючих підприємств торгівлі у 2023 році порівняно з попереднім роком становив 18,08%.

Кількість зайнятих працівників у торгівлі є індикатором стабільності зайнятості в галузі. Її зниження у 2022 р. також корелює з воєнними подіями, а зростання у 2023 р. підтверджує здатність підприємств до кадрової реадптації. У 2023 році порівняно з попереднім роком темп приросту кількості зайнятих працівників у торгівлі становив 2,47%, що є свідченням адаптивної реакції ринку праці на зовнішні виклики та ефективність кадрових стратегій адаптивного управління.

У табл. 2 подано динаміку основних показників, що характеризують продуктивність праці в торгівельній галузі України за 2019—2023 роки відповідно до даних Державної служби статистики України за видом економічної діяльності G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів".

Незважаючи на скорочення кількості працівників, підприємства торгівлі України демонструють зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності роботи галузі, автоматизацію процесів та адаптацію до зовнішніх викликів.

Так, обсяг реалізованої продукції демонструє загальну тенденцію до зростання: з 3,96 трлн грн у 2019 році до 5,69 трлн грн у 2023 році. Незначне зниження відбулося у 2022 році (до 4,39 трлн грн), що пов'язано з воєнними подіями, однак у 2023 році спостерігається суттєве відновлення. Кількість зайнятих у торгівлі працівників зменшилась з 2385 тис. осіб у 2019 році до 1959 тис. у 2023 році. Найбільше скорочення припадає на 2022 рік (до 1911 тис. осіб), що обумовлено впливом воєнного стану та міграційними процесами. Продуктивність праці демонструє стабільне зростання: з 1659 тис. грн/особу у 2019 році до 2907 тис. грн/особу у 2023 році.

Незважаючи на численні кризові виклики, пов'язані з воєнним станом, український ринок праці вже тривалий час функціонує в умовах глибоких диспропорцій.

За твердженням Томчук, О. на ринку праці України спостерігаються наступні тенденції: скорочення попиту на робочу силу в цілому; зростання попиту в окремих галузях економіки; зміна умов зайнятості, в т.ч. зниження зарплати, зміна структури вакансій та їх географії; зміна кількісно-якісних характеристик робочої сили; зменшення чисельності робочої сили; збільшення ВПО в структурі пропозиції робочої сили; зростання запиту на дистанційну зайнятість [5].

Окрім безпосереднього впливу бойових дій, системного характеру набувають проблеми, пов'язані з якістю професійної підготовки, внутрішніми та зовнішніми міграційними процесами. До ключових проблем, що потребують стратегічного вирішення, належать: зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій; масова трудова міграція, особливо серед молоді та висококваліфікованих фахівців; невідповідність системи освіти потребам ринку праці, низький рівень практичної підготовки кадрів; втрата можливостей зайнятості

Таблиця 2. Динаміка показників продуктивності праці підприємств торгівлі України за 2019—2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції підприємствами торгівлі, млн грн	3958371	4068233	5385021	4393718	5694289
Кількість зайнятих працівників у торгівлі, тис. осіб	2385	2354	2337	1911	1959
Продуктивність праці, тис.грн /особу	1659	1729	2304	2299	2907

Джерело: складено автором за [12].

та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці; наявність регіональних диспропорцій зайнятості та трудових ресурсів; низька продуктивність праці на фоні відставання в інноваціях та технологіях.

Сучасні виклики ринку праці в Україні вимагають не лише оперативного реагування на наслідки воєнних дій, а й системних реформ, спрямованих на оптимізацію структури трудових ресурсів, підвищення їх мобільності та конкурентоспроможності. Відповідно актуальними напрямками вирішення вказаних проблем є запровадження наступних заходів: створення конкурентних умов праці в Україні, запровадження програм підтримки, грантів на відкриття власної справи; збалансування регіональної зайнятості населення шляхом створення робочих місць у депресивних регіонах, розвиток інфраструктури мобільності, стимулювання релокації бізнесу; розвиток програм гнучкої та дистанційної роботи.

Разом з тим, масове переміщення громадян під впливом ризиків війни створило умови для значної трудової мобільності не лише в територіальному, а й у секторальному, кваліфікаційному вимірах, створивши значний потенціал гнучкості ринку праці. Підвищення рівня економічної безпеки у виробничій сфері передбачає забезпечення продуктивної зайнятості на умовах гідної праці працездатних осіб, зокрема ВПО, та створення умов для зайнятості вимушених мігрантів, які повертатимуться з-за кордону. Водночас надалі зростатиме потреба в достатній трудовій мобільності робочої сили та гнучкому ринку праці, а також самозайнятості в українському суспільстві [13].

Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану істотно залежить від ефективності кадрового забезпечення. Однак цей процес ускладнюється деструктивними тенденціями, що спостерігаються на національному ринку праці, зокрема скороченням чисельності та зниженням якості трудових ресурсів, а також їх територіальною диспропорцією. Виявлені в результаті дослідження виклики у сфері трудових ресурсів потребують системного реагування для стабілізації трудового потенціалу як одного з ключових чинників відновлення, інноваційного оновлення та стійкого функціонування підприємств у післявоєнний період. У післявоєнний період саме здатність ринку праці оперативно адаптуватися до нових умов та забезпечувати потреби торговельного бізнесу у кваліфікованих кадрах визначатиме динаміку його відновлення та зростання.

ВИСНОВКИ

В умовах посиленої конкуренції та зростання вимог до рівня сервісу і цифрової трансформації торговельної діяльності, зростає значення раціонального вико-

ристання трудових ресурсів як передумови інноваційного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та переходу до сталих моделей розвитку підприємств галузі. Результати проведеного дослідження дозволили виявити ключові кадрові виклики для підприємств торгівлі, що потребують системного управлінського реагування на національному, регіональному та корпоративному рівнях з метою формування адаптивного та стійкого кадрового потенціалу для забезпечення сталого економічного зростання галузі.

Література:

- Череп О., Калужна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
- Височин І., Адаменко В. Продуктивність праці в роздрібній торгівлі. Scientia Fructuosa. 2024. № 2. С. 38—62.
- Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
- Чирва Ю., Завербний А. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-32>
- Томчук О. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 110—119. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
- Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>
- Циганова О., Мурашко І. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 228—231. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>
- Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11). С. 49—54. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>
- Як Україні компенсувати втрату 30 % трудового потенціалу. Економічна правда. 2023. 10 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925>
- Кількість біженців з України зі статусом тимчасового захисту в січні в Німеччині зросла на 18,9 тис., в Італії скоротилася на 18,1 тис. — Євростат. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/972650.html>
- В ООН повідомили про зменшення кількості біженців і ВПО, які сподіваються повернутися додому. LB.ua. URL: https://lb.ua/society/2024/03/11/602784_oon_povidomili_pro_zmenshennya.html
- Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
- Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv>

References:

- Cherep, O., Kalyuzhna, Y., & Mykhailichenko, L. (2023), "Features of personnel management under martial-law conditions in Ukraine", Economics and Society, vol. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- Vysochyn, I., & Adamenko, V. (2024), "Labor productivity in retail trade", Scientia Fructuosa, vol. (2), pp. 38—62.
- Ataieva, O., Shevchenko, I., & Hadyak, I. (2024), "Workforce management at the enterprise: effective strategies and approaches", Economics and Society, vol. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>.
- Chyrva, Y., & Zaverbny, A. (2022), "Assessment of labor resource losses in Ukraine due to forced migration caused by armed aggression: issues and prospects", Economics and Society, vol. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-32>.
- Tomchuk, O. (2023), "Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime", Innovation and Sustainability, vol. (2), pp. 110—119. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.
- Trofanyuk, R. (2024), "Problems of using labor resources in Ukraine", Economics and Society, vol. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>.
- Tsyganova, O., & Murashko, I. (2024), "Analytical support for enterprise workforce management", Digital Economy and Economic Security, vol. 2 (11), pp. 228—231. <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>.
- Podra, O.P., Petryshyn, N.Ya., & Kyrychuk, I.V. (2024), "Modern approaches to strategic human resource management at the enterprise", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Development Stages and Challenges, vol. 1 (11), pp. 49—54. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>.
- Economic Pravda (2023), "How Ukraine can compensate for the loss of 30% of its labor potential", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925> (Accessed 09 July 2025).
- Interfax Ukraine (2025), "Number of refugees from Ukraine with temporary protection status in Germany rose by 18.9 k, in Italy decreased by 18.1 k — Eurostat", available at: <https://interfax.com.ua/news/general/972650.html> (Accessed 09 July 2025).
- LB.ua (2024), "UN reports reduction in refugees and IDPs hoping to return home", available at: https://lb.ua/society/2024/03/11/602784_oon_povidomili_pro_zmenshennya.html (Accessed 09 July 2025).
- State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 09 July 2025).
- National Institute for Strategic Studies (2025), "Economic security of Ukraine under high war risks and global instability", available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv> (Accessed 09 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.