

УДК 331.101.3:005.21

Войничка Л. Й.,

voynycha@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8079-0289,

*к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого,
Львівський національний університет природокористування, м. Львів*

Верзун А. А.,

andrijverzun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4078-237X,

*к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого,
Львівський національний університет природокористування, м. Львів*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми стратегічного управління розвитком трудових ресурсів в умовах сучасного економічного середовища України. Метою статті є визначення ключових аспектів ефективного використання та розвитку трудового потенціалу для забезпечення сталого економічного зростання. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління розвитком трудових ресурсів, які еволюціонували від традиційного періодичного планування до динамічних моделей, що враховують швидкі зміни зовнішнього середовища. Основна парадигма сучасного управління проявляється у швидкому прийнятті стратегічних рішень з акцентом на оперативне реагування на виклики ринку. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій на показники ринку праці у 2022-2023 рр. Мобілізація до ЗСУ, міграція населення та зниження рівня безробіття до 5,1 тис. осіб (36% рівня 2018 року) зумовили значний дефіцит робочої сили. Майже 70% роботодавців зіткнулися з проблемами, пов'язаними з нестачею кваліфікованих кадрів та розривами у навичках. Основний попит на ринку праці зосереджений на робітничих професіях. Окрему увагу приділено необхідності впровадження комплексного підходу до стратегічного управління розвитком трудових ресурсів. Запропоновано регулярно аналізувати стан трудового потенціалу, розробляти мотиваційні програми, створювати умови для кар'єрного зростання та інвестувати у навчання й перепідготовку персоналу. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і забезпеченню адаптації організацій до змін зовнішнього середовища. Подальші дослідження варто спрямувати на розробку інноваційних методів управління трудовими ресурсами, що відповідатимуть сучасним потребам економіки та викликам ринку праці.

Ключові слова: ринок праці, трудові ресурси, стратегічне управління, розвиток, кадровий потенціал.

Voinycha L. J.,

voynycha@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8079-0289,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv National Environmental University, Lviv

Verzun A. A.,

andrijverzun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4078-237X,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv National Environmental University, Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF LABOR RESOURCES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article examines current issues of strategic management of human labor resource development in the context of Ukraine's modern economic environment. The purpose of the article is to identify key aspects of the effective utilization and development of labor potential to ensure sustainable economic growth. The study analyzes contemporary approaches to strategic management of human labor resources, which have evolved from traditional periodic planning to dynamic models that consider rapid changes in the external environment. The primary paradigm of modern management emphasizes quick decision-making and proactive responses to market challenges. Particular attention is paid to the impact of military actions on labor market indicators in 2022-2023. Mobilization into the Armed Forces, population migration, and a decrease in the unemployment rate to 5.1 thousand people (36% of the 2018 level) have resulted

in a significant labor shortage. Nearly 70% of employers faced challenges related to a lack of skilled workers and skill gaps. The primary demand in the labor market remains focused on blue-collar professions. The authors highlight the necessity of implementing a comprehensive approach to strategic human labor resource management. It is proposed to regularly analyze the state of labor potential, develop motivational programs, create conditions for career advancement, and invest in employee training and retraining. This approach will enhance employee loyalty, reduce staff turnover, and ensure organizational adaptability to external changes. Future research should focus on developing innovative methods of human labor resource management that meet the current needs of the economy and the challenges of the labor market.

Key words: labor market, human resources, strategic management, development, human capital potential.

JEL Classification: M12, O15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-17>

Постановка проблеми. Зміни в економічній політиці держави, соціально-трудових відносинах та бізнес-середовищі, зумовлені активізацією глобалізаційних та інноваційних процесів, а також науково-технічним та інформаційним прогресом, спричиняють необхідність змін в управлінні організаціями, впливають на вимоги, які ставлять організації до працівників та викликають потребу в безперервному підвищенні якості кадрів. Сьогодні стратегічне управління розвитком трудових ресурсів організацій характеризується нестабільністю, відсутністю чіткої послідовності процедур та конкретних методів, а також недостатньою орієнтацією на сучасні технології управління кадрами.

Ключовим чинником успіху організацій є розвиток трудових ресурсів, що передбачає створення умов для формування та вдосконалення компетенцій працівників, а також використання стратегічного підходу в управлінні персоналом як ефективного інструмента забезпечення високої якості трудових ресурсів.

У зв'язку з цим постає необхідність переосмислення практичних підходів до управління трудовими ресурсами організацій на основі стратегічного підходу, а також впровадження нових методичних рішень у практику управління розвитком персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблематики системи стратегічного управління трудовими ресурсами зробили такі дослідники, як М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон та М. Хучек. Питання застосування компетентнісного підходу та інші аспекти управління трудовими ресурсами були висвітлені й українськими науковцями, серед яких Ж. Балабанюк, В. Безсмертна, Т. Білорус, І. Бузько, Н. Ващенко [2], О. Гайдамака, О. Герасименко, М. Головань, О. Грішнова, В. Гриньова, Г. Захарчин [4], О. Ільїна, А. Климчук [5], А. Крамаренко [7], І. Петрова [11], О. Ястремська та інші. У дослідженнях зарубіжних і вітчизняних науковців розглянуто концептуальні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку та стратегічного управління, управління трудовими ресурсами.

Запропоновано різні моделі стратегічного управління розвитком трудових ресурсів організації.

Постановка завдання. Питання, пов'язані з новим середовищем функціонування – глобальним конкурентним середовищем в умовах кризи спровокованої війною з РФ, потребують подальших досліджень моделей стратегічного управління розвитком трудових ресурсів організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підтримувати високу ефективність лише шляхом скорочення витрат є неможливим; необхідні нові, принципово інші важелі для зростання. Конкуренція вимагає впровадження інновацій, а період, що настав на рубежі століть, ознаменувався технологічним бумом. У цих умовах підприємства мають проявити ініціативу в пошуку, виборі, розробці та комерціалізації нових ідей. Це натомість вимагало комплексного підходу до модернізації організаційних структур управління, зміни стилів і методів управління, підвищення значення творчої праці та активізації всіх працівників організації, з метою досягнення синергійного ефекту від їх діяльності. Людський капітал став справжнім активом підприємства, адекватне використання якого забезпечує стійкі конкурентні переваги [13].

Розглянемо сучасні тенденції стратегічного розвитку трудових ресурсів Львівської області в умовах сучасної кризи.

У Європейському Союзі аналіз потреб бізнесу в робочій силі є поширеною практикою. Дані зазвичай структурують за секторами, професійними групами та розмірами підприємств. В Україні для визначення потреб бізнесу в робочій силі активно використовують аналіз професійної структури вакансій, представлених на таких веб-ресурсах, як “Єдиний портал вакансій”, “Work.ua”, “Rabota.ua” тощо. Також існують ініціативи зі створення інформаційного ресурсу “Барометр професій” у регіональних центрах зайнятості, хоча проекти поки не завершені.

Дослідження ринку праці в регіонах України зосереджуються на таких напрямках:

1. Замовлення досліджень органами державної влади, що здійснюється для формування регіональних замовлень на підготовку кадрів.

2. Прогнозування потреб у робочій силі, що ініціюють обласні центри зайнятості для коротко-строгового прогнозу.

3. Оцінка якості підготовки кадрів на національному й регіональному рівнях.

Ринок праці чутливо реагує на економічні, соціальні та геополітичні зміни. Динаміка кількості безробітних у Львівській області за останні п'ять років відображає ці коливання, незалежно від методик обчислення. Станом на 01.01 з 2018 по 2023 роки показники зареєстрованого безробіття не мають чіткої тенденції через різні впливові фактори (табл. 1).

У 2021 році кількість безробітних різко зросла через пандемію COVID-19 і карантинні обмеження. Однак на 01.01.2022 року цей показник скоротився більш ніж удвічі, повернувшись до рівня, нижчого за довоєнний.

На показник 2023 року вплинула повномасштабна війна: мобілізація до ЗСУ, міграція населення, економічні труднощі та скорочення виплат по безробіттю, що призвело до зниження чисельності безробітних до 5,1 тис осіб – це 36% рівня 2018 року та 40% рівня 2022 року.

Існують значні розбіжності між офіційними показниками зареєстрованого безробіття та даними, отриманими Державною службою статистики на основі опитування робочої сили за методикою Міжнародної організації праці. Ця методика враховує різні форми безробіття, включаючи осіб, які шукають роботу самостійно, не звертаючись до центрів зайнятості, і не мають статусу зареєстрованих безробітних.

Соціальна та економічна адаптація ВПО залишається актуальною проблемою, особливо для жінок з вищою освітою. Зросла кількість безробітних жінок віком 50+ (табл. 2).

Основні труднощі працевлаштування ВПО пов'язані з їхньою невизначеністю щодо постійного місця проживання, очікуванням високих зарплат та позмінною роботою (наприклад, 12-годинний графік), що не завжди підходить жінкам з дітьми. Відсутність взаєморозуміння між очікуваннями ВПО та вимогами роботодавців є одним із головних бар'єрів, і обидві сторони повинні йти на зустріч для гармонізації інтересів на ринку праці.

Аналіз показників ринку праці у Львівській області з 2017 по 2022 рр. свідчить про кілька ключових тенденцій. Зокрема, загальна чисельність робочої сили зменшилася на 2%, що може свідчити про скорочення активного населення через міграцію та демографічні зміни. Чисельність робочої сили працездатного віку також скоротилася на 3,1%, що вказує на старіння населення та зниження частки активних працівників у регіоні. Водночас, чисельність робочої сили старшого віку зросла на 69,8%, з 16,9 тис. осіб у 2018 році до 28,7 тис. осіб у 2022 році (табл. 3). Безробітне населення працездатного віку знизилося на 2,2% за досліджуваний період. Хоча це зниження є позитивним, рівень безробіття загалом залишається стабільним і не демонструє значного покращення. Таким чином, у регіоні спостерігається зменшення чисельності робочої сили та зайнятих осіб працездатного віку.

Таблиця 1

Кількість безробітних у Львівській області*

Показники	станом на початок звітної періоду					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість зареєстрованих безробітних, осіб	14466	13410	13952	28234	12779	5147
Кількість безробітних за методикою Міжнародної організації праці, тис. осіб	78,7	75,1	84,9	85,7	...	...

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості; Головне управління статистики у Львівській області

Таблиця 2

Гендерний розподіл зареєстрованих безробітних у Львівській області

Показники	на початок звітної періоду					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість зареєстрованих безробітних, осіб	14466	13410	13952	28234	12779	5147
зокрема						
жінки	8444	7874	7960	17119	7939	3857
чоловіки	6022	5536	5992	11115	4840	1290

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості; Головне управління статистики у Львівській області

Таблиця 3

Населення за статусом участі у складі робочої сили у віці 15-70 років у Львівській області, тис. осіб

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Робоча сила						
Усього	1136,6	1139,9	1150,3	1123,8	1114,4	98,0
працездатного віку	1119,7	1119,9	1122,5	1096,2	1085,7	96,9
старше працездатного віку	16,9	20	27,8	27,6	28,7	169,8
Зайняте населення						
Усього	1050,8	1061,2	1075,2	1038,9	1028,7	97,8
працездатного віку	1033,9	1041,2	1047,4	1011,3	1000,0	96,7
старше працездатного віку	16,9	20	27,8	27,6	28,7	169,8

*Дані за 2023 р. відсутні (ГУСЛО)

Варто зазначити, що роботодавці віддають перевагу професійно-функціональним навичкам незалежно від розміру організації. Найбільші розриви спостерігаються у hard-skills.

Аналіз даних Львівського обласного центру зайнятості свідчить, що у умовах воєнного стану майже 70% роботодавців стикаються з нестачею робочої сили та розривами у навичках працівників. Основний попит на ринку праці зосереджений на робітничих професіях. Найгостріший дефіцит працівників спостерігається в готельно-ресторанному бізнесі (73%), промисловості (63%), транспорті (53%) та будівництві (43%). Серед працівників з вищою освітою особливо затребувані інженери, менеджери у сфері торгівлі та бухгалтери.

Попит на робочу силу в регіоні визначається кількістю вакансій, про які повідомляють роботодавці до центрів державної служби зайнятості (ДЦЗ), а також тими вакансіями, що розміщуються роботодавцями на кадрових порталах та інших веб-ресурсах. Кількість таких вакансій є основним індикатором попиту на офіційному (зареєстрованому) сегменті ринку праці.

Аналіз розподілу вакансій за видами економічної діяльності у 2018 та 2023 роках показує суттєві зміни в попиті на робочу силу в різних секторах економіки. Загалом, в Україні спостерігається

зменшення кількості вакансій у більшості секторів, за винятком сільського господарства, що може свідчити про структурні зміни в ринку праці та вплив економічних і соціальних факторів.

У територіальному розрізі найбільша кількість вакансій зафіксована у Львівській філії ДЦЗ, яка складає дві третини від загальної кількості по області (4667 вакансій, або 65,5%). У районах Львівської області ситуація безпосередньо пов'язана з особливостями розвитку та територіальної організації системи зайнятості, що сформувалася в попередні роки (табл. 4).

У регіоні показники розподілу вакансій за професійною ознакою та рівнями заробітної плати, що пропонуються на цих позиціях, слабко корелюють між собою. Зокрема, кваліфіковані робітники складають 30% від загальної кількості актуальних вакансій, середня заробітна плата за цією групою становить 11925 грн. Робітники з обслуговування та експлуатації устаткування і машин – 17% вакансій, отримують в середньому 13193 грн. Робітники сфери торгівлі та послуг становлять 16%, з середнім доходом 9494 грн. Представники найпростіших професій та особи без професії складають 10%, з зарплатою в 8970 грн. Професіонали займають 9% вакансій, з середнім доходом 11743 грн, а фахівці – 7%, отримуючи грн.

Таблиця 4

Розподіл вакансій у Львівській області за видами економічної діяльності підприємств

Показники	на початок звітного періоду, р.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість вакансій, осіб, з них:	5739	6239	4841	3159	3995	3428
Сільське, лісове та рибне господарство	49	102	61	29	107	106
Переробна промисловість	1774	1488	1 015	871	833	943
Будівництво	227	173	271	106	173	56
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	836	771	569	243	565	445
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	845	1 023	847	260	471	332
Фінансова та страхова діяльність	14	12	10	1	21	5
Операції з нерухомим майном	58	40	32	72	81	64
Освіта	204	192	249	104	207	205
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	346	357	195	128	198	168
Надання інших видів послуг	37	101	32	28	49	25

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості

Потреба в наймі працівників була зумовлена двома основними факторами: масовим від'їздом людей за кордон, а також загальною мобілізацією. Мобілізація мала як прямий, так і непрямий вплив на посилення дефіциту кадрів [8].

Для Львівської області, де населення зросло за рахунок внутрішньо переміщених осіб, дефіцит кваліфікованих кадрів частково компенсувала їх присутність. Однак цей ефект був обмежений через професійний дисбаланс і непрямий вплив мобілізації.

У 2023–2024 рр., попри закриття значної кількості вітчизняних підприємств і оптимізацію чисельності персоналу в більшості компаній, процеси найму персоналу не припинялися. Згідно з даними опитування роботодавців, 77% підприємств наймали нових працівників, а 30% з них відчували труднощі з підбором кадрів, особливо для інженерних та кваліфікованих робітничих професій. Серед основних проблем, з якими стикалися роботодавці, було зазначено: брак кандидатів на посади (33%), недостатній рівень кваліфікації кандидатів (23%) та невідповідність зарплатних очікувань (15%) [10].

Додатково 10% роботодавців зауважили низький рівень мотивації кандидатів до роботи, що вказує на значні зусилля з боку компаній у пошуку кадрів. Крім того, 8% роботодавців вказали на небажання чоловіків офіційно працевлаштовуватись [9].

Управління розвитком трудових ресурсів безпосередньо впливає на результативність діяльності організації через створення комфортних умов праці, розвиток трудового потенціалу, оптимальне використання здібностей працівників, підтримку їх професійного зростання та врахування їх потреб. Для реалізації цього процесу необхідно впроваджувати відповідні механізми або системи.

Діяльність в умовах війни вимагає від системи менеджменту організацій рішучих кроків: пришвидшення прийняття управлінських рішень, застосування більш гнучкого стилю керівництва, вдосконалення процесів комунікації як всередині організації, так і з зовнішніми користувачами, забезпечення працівників їх фізичним та психологічним здоров'ям, а також підтримка їх продуктивності [6].

На цьому фоні виникає необхідність розробки нових та адаптації існуючих механізмів управління персоналом до нових умов. Оскільки вітчизняний менеджмент не має напрацьованих механізмів роботи в умовах воєнного стану, це ставить перед організаціями актуальні питання щодо управління та розвитку персоналу в контексті нових реалій (табл. 5).

Таблиця 5

Сценарії відновлення та розвитку економічної діяльності підприємств

Сценарій	Негативний сценарій	Позитивний сценарій
Тривалість війни	Триває кілька років	Україна перемагає, за кілька років стає членом ЄС
Економічна підтримка	Зберігається, але нестача ресурсів, економічна ситуація погіршується	Значна економічна підтримка з боку ЄС та інших країн
Зміни в обсягах виробництва	Незначне скорочення обсягів виробництва, але зростання цін компенсує втрати	Суттєве зростання обсягів виробництва, нарощення обсягів операційної діяльності
Трудові ресурси	Залишається проблема нестачі кваліфікованих кадрів через мобілізацію і зовнішню міграцію	Можливий відтік кадрів у ЄС, однак стабільна економіка може стимулювати зростання зайнятості
Технологічна оптимізація	Підвищення ефективності виробництва для адаптації до воєнних умов	Інвестиції в модернізацію техніки, розвиток інфраструктури до високих стандартів ЄС
Експорт та логістика	Складності з експортом через нестабільність і блокування морських портів	Спрощення транскордонної логістики, доступ до нових ринків збуту
Екологічна ситуація	Погіршення екологічного стану	Європейські інвестиції в еко-логічну відбудову, розвиток виробництва органічної продукції
Підтримка дрібних виробників	Обмежена підтримка економічної діяльності, високі ризики для дрібних підприємств	Реалізація заходів підтримки дрібного виробника, захист ринку збуту і контроль заку-півельних цін
Податкова політика	Підвищене податкове навантаження через економічну нестабільність	Податкова підтримка для важливих секторів економіки
Ризики	Втрата територій	Відтік кадрів у ЄС, необхідність вирішення економічних, екологічних наслідків війни

Система управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях, незалежно від форми власності, є одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організацій. Вона враховує такі аспекти, як попит та пропозиція на ринку праці, що дозволяє знайти баланс між роботодавцем, що "орендує" знання та навички потенційного працівника, і індивідом, який шукає роботу та пропонує свої послуги для отримання вигоди, зазвичай у матеріальній формі [3].

Управління персоналом – це комплекс принципів, методів та інструментів для цілеспрямованого впливу на працівників, що забезпечує максимальне використання їх інтелектуальних та фізичних можливостей у процесі виконання трудових обов'язків, сприяючи досягненню цілей організації.

Існує безліч методів управління персоналом, які орієнтовані на координацію діяльності організації в рамках її функціонування. Однак традиційні механізми управління персоналом втрачають свою ефективність, коли організація стикається з негативними впливами зовнішнього середовища, такими як пандемія чи війна. Складність управління персоналом у таких умовах пояснюється не тільки безпосередніми загрозами, але й особливостями самого об'єкта управління – людини. Тому цілком закономірно, що система кадрового менеджменту організацій не була готова до повноцінної реалізації механізмів мінімізації ризиків на початку війни [14].

Проте, попередній аналіз ситуації показує, що менеджмент у перші дні війни відреагував швидко та ефективно. Відсутність стратегічних планів для реагування на ризики навіть у мирний час вже давно була предметом обговорення серед науковців та фахівців галузі. Це підкреслює важливість правильно визначених стратегічних підходів у менеджменті персоналу, які мають враховувати зміни, що можуть виникнути через реалізацію нетипових ризиків.

З огляду на виклики, з якими сьогодні стикається вітчизняний бізнес, для збереження ефективної системи кадрового менеджменту необхідно враховувати такі аспекти:

- світоглядний аспект, який вимагає переоцінки філософії управління;
- методологічний аспект, що охоплює підбір ефективних інструментів управління персоналом, адаптованих до сучасних вимог;
- прикладний аспект, який є результатом використання досвіду, отриманого під час війни.

Воєнний стан викликав трансформації в управлінні трудовими ресурсами, зокрема: зростання практики дистанційної роботи, що вимагає вдосконалення системи комунікації між працівниками та розробки ефективних механізмів контролю за дотриманням трудової дисципліни; необхідність організації офісів та виробничих приміщень за допомогою альтернативних джерел електроенергії; зміна робочих графіків через постійні обстріли, повітряні тривоги та відключення електропостачання; а також зміна підходу роботодавців до

кандидатів, що включає відмову від гендерних та вікових обмежень із фокусом на професійні та ділові якості [12].

Отже, у центрі нових механізмів управління опиняється працівник, його безпека, фізичне та психічне здоров'я. Окрім того, зміна умов діяльності зосереджує увагу на важливості оперативного вирішення поточних і нових проблем, а також на обміні досвідом для пошуку шляхів їх подолання [3].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Для забезпечення стабільного економічного зростання України важливо зосередитися на ефективному використанні та розвитку трудових ресурсів. Аналіз літератури показав, що в умовах швидких змін навколишнього середовища стратегічне управління трудовими ресурсами повинно ґрунтуватися на швидких та гнучких рішеннях, що адаптуються до змін ринку праці. В умовах війни спостерігається значна нестача робочої сили та розриви у навичках, що потребує швидкої адаптації стратегій управління кадрами.

Рекомендується впроваджувати комплексний підхід до управління трудовими ресурсами, зокрема через оперативне планування та регулярний моніторинг стану трудових ресурсів і ресурсного потенціалу підприємства. Важливо також звернути увагу на розвиток мотиваційних програм та створення прозорих кар'єрних шляхів, що сприятимуть зниженню плинності кадрів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ефективності інноваційних підходів у навчанні та перепідготовці працівників, а також на визначення оптимальних стратегій для адаптації до змін на ринку праці в умовах кризових ситуацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз розривів у навичках і потребах бізнесу в робочій силі. Звіт про результати дослідження ринку праці Львівської області. 2023. 126 с. URL: <http://surl.li/ldfggu>.
2. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2 (1). С. 98-101. URL: <http://surl.li/gvglal>.
3. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. *European Business Association*. 10.03.2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/>.
4. Захарчин Г., Захарчин Н. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-11>.
5. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. № 1. С. 42-45.
6. Кравченко В. Принципи та методи системи управління персоналом. *LivingFo*. 27 листопада 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsyry-ta-metody-sistemy-upravlinnia-personalom/>.

7. Крамаренко А. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194-202. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.

8. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – дванадцята хвиля дослідження (жовтень 2024 р.). *Gradus*. URL: https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf.

9. Нове щомісячне опитування підприємств “Український бізнес під час війни”. Вип. № 8 (12.2022). *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7084>.

10. Опитування підприємств – 2022. Solidarity Fund PL. URL: https://fru.ua/images/doc/2022/EU4Skills_Sectoral_survey.pdf.

11. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23-28.

12. Пшик-Ковальська О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93.

13. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії “розвиток”: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

14. Тенденції у сфері управління персоналом – 2024. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

15. Гринько Т., Єрмолаєва К. Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. *Тези конференції “Економіка і менеджмент – 2023”*. Секція 6. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. 2023. С. 27-30. URL: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf.

REFERENCES

1. Analiz rozryviv u navychkakh i potrebakh biznesu v robocii syli. Zvit pro rezultaty doslidzhennia rynku pratsi Lvivskoi oblasti. 2023. 126 s., available at: <http://surl.li/ldfggu>.

2. Vashchenko N. (2014), Adaptatsiia pryntsyipiv ta metodiv upravlinnia personalom u protsesi upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, № 1-2 (1), s. 98-101, available at: <http://surl.li/gvglal>.

3. Doslidzhennia rynku pratsi pid chas voiennoho stanu. *European Business Association*. 10.03.2023, available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu/>.

4. Zakharchyn H. and Zakharchyn N. (2022), Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokikh ryzykiv, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, № 69, s. 61-65, available at: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>.

5. Klymchuk, A. O. (2016), Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnia personalom pidpriemstv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, № 1, s. 42-45.

6. Kravchenko V. Pryntsyipy ta metody systemy upravlinnia personalom. *LivingFo*. 27 lystopada 2022, available at: <https://livingfo.com/pryntsyipy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>.

7. Kramarenko A. (2013), Efektyvnist upravlinnia personalom: poniattia, pryntsyipy ta vydy, *Ekonomichnyi prostir*, № 73, s. 194-202, available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.

8. Mhratsiia ta sotsialno-politychni nastroi pid chas povnomasshtabnoi viiny Rosii proty Ukrainy - dvanadtsiata khvyliia doslidzhennia (zhovten 2024 r.). *Gradus*, available at: https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf.

9. Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv “Ukrainskyi biznes pid chas viiny”. Vyp. № 8 (12.2022). *Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsul'tatsii*, available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7084>.

10. Opytuvannia pidpriemstv - 2022. Solidarity Fund PL, available at: https://fru.ua/images/doc/2022/EU4Skills_Sectoral_survey.pdf.

11. Petrova, I. L. (2008), Integriatsiina rol kompetentsii u stratehichnomu upravlinni liudskymy resursamy, *Ukraina: aspekty pratsi*, № 8, s. 23-28.

12. Psyk-Kovalska O. (2022), Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, № 2 (8), s. 88-93.

13. Sehed, S. A. (2018), Metodolohichni osnovy katehorii “rozvytok”: filosof's'kyi aspekt, *Ekonomika ta derzhava*, № 10, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

14. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2024. *Deloitte*, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

15. Hrynko T. and Yermolaieva K. (2023), Upravlinnia trudovymi resursamy na pidpriemstvi v umovakh voiennoho stanu v Ukraini, *Tezy konferentsii “Ekonomika i menedzhment - 2023”*. Sektsiia 6. Aktualni problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy, s. 27-30, available at: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf.

Стаття надійшла до редакції 07 квітня 2025 року