



Менеджмент

УДК 331.5:331.108:005.21(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>

**Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики
трудої міграції**

Мельник Юрій

доктор економічних наук, професор,

Одеський національний технологічний університет

e-mail: 9701080@ukr.net

ORCID: [0000-0003-2307-1592](https://orcid.org/0000-0003-2307-1592)

Шалагінова Дарія

аспірантка,

Одеський національний технологічний університет

e-mail: dasha.mannaya.kasha@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3270-5192>

Прийнято: 14.08.2025 | Опубліковано: 28.08.2025

Анотація: Дослідження присвячено стратегічному управлінню відновленням кадрового потенціалу України в умовах масової трудової міграції, викликаній повномасштабною війною. Для реалізації поставлених завдань у дослідженні було використано комплекс взаємодоповнюючих методів: системного аналізу для цілісного вивчення кадрового потенціалу як складної соціально-економічної системи, порівняльного аналізу для вивчення та узагальнення міжнародного досвіду країн щодо повоєнного відновлення трудових ресурсів та реінтеграції мігрантів, ретроспективного аналізу, для



дослідження динаміки кадрового потенціалу України до та після початку повномасштабної війни, експертного оцінювання для верифікації авторських моделей та класифікацій, отримання кваліфікованих оцінок щодо ефективності запропонованих механізмів управління та визначення пріоритетних напрямів політики, узагальнення та класифікації для систематизації виявлених інструментів управління, факторів впливу та стратегічних напрямів, що забезпечило структурований виклад результатів дослідження та розробку практичних рекомендацій.

Запропоновано авторську модель, що поєднує внутрішні (мотивація, навчання, управлінські інструменти) та зовнішні (соціально-економічні умови, міжнародна кооперація) фактори. На основі аналізу міжнародного досвіду країн, що пережили схожі кризи, виділено ключові інструменти: програми повернення мігрантів, створення кадрових хабів, залучення діаспори, податкові стимули. Результати підтверджують необхідність інтеграції адаптивних стратегій для забезпечення стійкого відновлення людського капіталу. Запропонована система інструментів стратегічного управління спрямована не лише на повернення трудових мігрантів, але й на створення умов для їхньої тривалої реінтеграції, утримання кваліфікованих кадрів та формування стійкої моделі розвитку людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічне управління, кадровий потенціал, трудова міграція, повоєнне відновлення, реінтеграція, мотивація, адаптивні стратегії, менеджмент персоналу.



**Strategic management of human resource renewal: challenges of labor
migration**

Melnyk Yuriy

doctor of economic sciences, professor,
Odessa National University of Technology
e-mail: 9701080@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-2307-1592>

Shalaginova Daria

graduate student,
Odessa National University of Technology
e-mail: dasha.mannaya.kasha@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3270-5192>

Abstract: The study is devoted to the strategic management of the restoration of Ukraine's human resources potential in the conditions of mass labour migration caused by a full-scale war. To implement the tasks set in the study, a set of complementary methods was used: system analysis for a holistic study of human resources potential as a complex socio-economic system, comparative analysis for the study and generalization of international experience of countries in the post-war restoration of labour resources and the reintegration of migrants, retrospective analysis for the study of the dynamics of Ukraine's human resources potential before and after the start of a full-scale war, expert assessment for the verification of author's models and classifications, obtaining qualified assessments of the effectiveness of the proposed management mechanisms and determining priority policy areas, generalization and classification for the systematization of the identified management tools, influencing factors and strategic areas, which provided a structured presentation of the research results and the development of practical recommendations.



An author's model is proposed that combines internal and external factors. Based on the analysis of international experience of countries that have experienced similar crises, key tools are identified: migrant return programs, creation of human resource hubs, diaspora involvement, tax incentives. The results confirm the need to integrate adaptive strategies to ensure sustainable recovery of human capital. The proposed system of strategic management tools is aimed not only at the return of labour migrants, but also at creating conditions for their long-term reintegration, retaining qualified personnel and forming a sustainable model of human capital development in the long term.

Keywords: strategic management, human resource potential, labour migration, post-war recovery, reintegration, motivation, adaptive strategies, personnel management.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила руйнівні втрати людського капіталу України, що проявилися у скороченні трудових ресурсів, зростанні масштабів зовнішньої та внутрішньої міграції, зниженні професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили. У післявоєнний період саме кадровий потенціал виступатиме ключовим чинником економічної відбудови та забезпечення конкурентоспроможності країни. Водночас значна частина працездатного населення інтегрується у ринки праці інших країн, ускладнюючи процес повернення фахівців та відновлення науково-технічного й виробничого потенціалу. За таких умов традиційні підходи до менеджменту персоналом виявляються недостатніми та мало ефективними. Необхідність розробки та впровадження стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу з урахуванням міграційних викликів обумовлена потребою формування нової кадрової політики, орієнтованої на повернення трудових ресурсів, розвиток механізмів їх утримання, підвищення мотивації та створення умов для професійної реалізації в Україні.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних аспектів ефективного менеджменту персоналу підприємства зробили напрацювання відомих вітчизняних та зарубіжних економістів, зокрема. Д. МакГрегора, який у своїй праці «The Human Side of Enterprise» розкрив концепції «теорії Х» та «теорії Y» [1], Ф. Герцберга, автора мотиваційної теорії, викладеної у дослідженні «Work and the Nature of Man» [2], А. Маслоу, автора ієрархії потреб [3]. Серед сучасних дослідників М. Bertè, D. Paolotti, K. Kalimeri [4], які досліджують високомобільні професійні міграції українців через аналіз LinkedIn-даних, Ф. Docquier запропонував концепцію «beneficial brain drain» [5].

Серед українських учених слід відмітити дослідження К. Самарцевої [6], яка аналізує загальні аспекти трудової міграції та трудового потенціалу, Н. І. Черненко [7] аналізує втрачені ресурси та пропонує підходи збереження кадрового потенціалу. Е. Лібанова, О. Позняк [8] розглядають наслідки пандемії на трудову мобільність та ін.

У працях І. Цимбалюк, Н. Хомюк, О. Зелінську [9], О. Васильців, О. Мульська, Р. Лупак, В. Бідак [10], Г. Мутерко, І. Ромашко [11], І. Крамар, К. Баранов, В. Гапон та В. Потюк [12] зосереджено увагу на проблемах збереження й розвитку трудового потенціалу України в умовах воєнного стану. Дослідники аналізують соціально-економічні виклики, пов'язані зі зростанням уразливості населення, відтоком кадрів і зниженням людського капіталу, а також пропонують управлінські підходи до його підтримки та відновлення.

А. Іванова [13], Є. Іонін та В. Загородний [14] досліджують сучасний стан і проблемні аспекти функціонування ринку праці України в умовах війни крізь призму трудової міграції. Автори аналізують масштаби та наслідки відтоку робочої сили, окреслюють загрози для економічної стабільності та зайнятості, а також пропонують шляхи відновлення ринку праці через стимулювання повернення мігрантів і створення сприятливих умов для їхнього залучення в національну економіку.



Д. Боброва, О. Дон [15], М. Шкурат, А. Бартош та А. Щербата [16] у своїх дослідженнях розглядають міжнародну трудову міграцію як один із ключових чинників трансформації ринку праці, акцентуючи увагу на необхідності формування стратегій реінтеграції мігрантів, залучення діаспори та розробки інструментів державної політики, спрямованих на збереження й ефективне використання людського капіталу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам відновлення трудового потенціалу та управління персоналом, низка аспектів у контексті післявоєнного розвитку України залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, обмежено вивченими є стратегічні механізми повернення трудових мігрантів та їхня інтеграція у вітчизняний ринок праці, управлінські інструменти утримання висококваліфікованих кадрів, зокрема молодих спеціалістів, що становлять основу інноваційного розвитку, організаційні моделі співпраці держави, розробка довгострокових стратегій кадрової політики, орієнтованих на післявоєнну відбудову та забезпечення стійкого економічного зростання. Отже, бракує комплексного підходу, що поєднував би інструменти стратегічного управління з урахуванням особливостей трудової міграції, демографічних тенденцій та соціально-економічних реалій повоєнного розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу та розробці пропозиції щодо стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу України у повоєнний період з урахуванням викликів трудової міграції. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан кадрового потенціалу України та основні наслідки трудової міграції;
- виявити ключові проблеми та ризики, що ускладнюють процес відновлення людського капіталу;



– розробити стратегічні напрями відновленням кадрового потенціалу з урахуванням потреб повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгортання рф повномасштабної військової агресії проти України зумовило виникнення нових багатовимірних викликів і загроз як для самої України, так і для держав ЄС, котрі забезпечують тимчасовий захист та соціальну підтримку українських громадян, вимушених залишити країну через воєнні дії. «Результати дослідження свідчать, що воєнні події спричинили масштабні процеси міграції населення як у межах держави, так і за її кордони. Так, 58 % респондентів відзначили наявність серед родичів чи близьких осіб тих, хто вимушено залишили місце проживання після початку російської агресії. Серед переміщених осіб $\approx 50\%$ виїхали за межі України, 21 % змінили місце проживання в межах країни. Географія зовнішньої міграції демонструє концентрацію потоків у країнах ЄС та Північної Америки. До п'ятірки основних напрямків виїзду українських громадян увійшли Польща (58,8 %), Німеччина (33,6 %), Чехія (16,2 %), США (6,6 %) та Нідерланди (6,5 %)» [17].

Масовий виїзд громадян працездатного віку не лише послаблює трудовий потенціал країни, але й створює додаткові ризики для її соціально-економічної стабільності. В умовах значного відтоку кваліфікованих спеціалістів і робочої сили гостро постає питання формування ефективних механізмів повернення громадян та стимулювання їх участі у повоєнній відбудові держави. Серед громадян України, які виїхали за кордон (включно з родичами, близькими та знайомими), лише 18 % повернулися на батьківщину, тоді як 46 % досі перебувають за межами країни [17]. Головним чинником повернення до України респонденти називають емоційний дискомфорт перебування за кордоном. Для 49 % опитаних туга за Батьківщиною стала вирішальним мотивом повернення. Значно меншу роль відіграли інші фактори: зменшення або припинення обстрілів у рідному населеному пункті (18 %), комунікаційні бар'єри та незнання мови (17 %), недостатність власних фінансових ресурсів (17 %). Додатково 14 %



повернулися через відсутність підходящого житла, 12,6 % – через неможливість знайти роботу за фахом, 12 % – з ідейних міркувань, вважаючи обов'язком українця залишатися на батьківщині в такий складний час, і 10 % повернулися у зв'язку з появою можливості працевлаштування або відновлення професійної діяльності в Україні [17].

Таким чином, масштабні міграційні процеси істотно модифікують динаміку повоєнного відновлення, впливаючи на доступність та ефективність використання трудових ресурсів. В умовах значного відтоку працездатного населення особливої актуальності набуває системний аналіз факторів, що визначають ефективність використання кадрового потенціалу. Для більш глибокого розуміння його впливу доцільним є виокремлення та класифікація детермінант використання кадрового ресурсу за внутрішніми та зовнішніми чинниками [18].

Одним із ключових внутрішніх чинників, які слід враховувати у контексті використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах повоєнної відбудови, є стан системи розвитку та навчання персоналу. Високий рівень ефективності такої системи забезпечує можливість оперативного підвищення компетентності працівників відповідно до нових економічних та організаційних реалій. Мова йде як про набуття нових знань і методів роботи, так і про освоєння інноваційних технологій, розширення напрямів бізнес-активності та адаптацію до змін зовнішнього середовища [19].

Важливим внутрішнім чинником є розвиток мотиваційних механізмів для персоналу. Мотивовані співробітники демонструють підвищену лояльність до організації та готовність залишатися в компанії навіть у складних умовах, що є критично важливим для збереження стабільності бізнесу. Додатково високий рівень мотивації сприяє залученню нових кваліфікованих працівників, що підвищує загальний кадровий потенціал організації. Використання широкого спектра мотиваційних інструментів таких як KPI, матеріальні заохочення, гнучкі графіки роботи, компенсаційні пакети та можливості професійного розвитку, не



лише стимулює працівників, а й формує командний дух, сприяє збереженню талантів та підвищенню ефективності колективу [20]. Ще одним значущим внутрішнім фактором є застосування дієвих управлінських інструментів. Чітко структуровані та зрозумілі механізми управління формують сприятливе робоче середовище, яке сприяє згуртуванню персоналу в період повоєнних труднощів. Для кращого розуміння ефективних механізмів повернення та залучення кадрового потенціалу в повоєнний період доцільно звернутися до міжнародного досвіду. У табл. 1 наведено приклади стратегій різних країн, які дозволили швидко відновити економіку, залучити кваліфікованих працівників і стимулювати повернення мігрантів.

Таблиця 1

Ефективні механізми повернення та залучення кадрового потенціалу в післявоєнний період

Країна / період	Основні заходи	Додаткові механізми	Результат
ФРН після другої світової війни	Акцент на дуальну систему професійної освіти; масове навчання «під робоче місце».	Точкові податкові стимули для бізнесу, який працевлаштовує й навчає	Швидка відбудова промисловості та підвищення продуктивності
Хорватія / Боснія і Герцеговина (1990 рр.)	Програми повернення біженців; житлові гранти.	Субсидії роботодавцям; локальні центри зайнятості з «єдиним вікном» (документи, робота, навчання)	Ефективно, коли житло й робота вирішуються одночасно.
Руанда після 1994 р.	Активна діаспорна політика; короткострокові «місії знань».	Репатріація фахівців; е-уряд, спрощення адміністративних процедур для запуску бізнесу	«М'яке» повернення через проекти часто ефективніше за постійне
Ірландія, 2000-ті	Визнання іноземних кваліфікацій; швидкі візові/міграційні коридори	Таргетовані податкові стимули під R&D та кластери	Посадження визнання дипломів і кластерів притягує і повертає таланти
Колумбія (реінтеграція після конфлікту)	Реінтеграція ветеранів	Програми місцевого розвитку та МСП; ваучери на навчання/переосвіту; мікрофінансування під сімейний бізнес	Реінтеграція ефективна, якщо є реальні економічні ніші



Польща після 2004 р.	Діаспорні платформи вакансій; програми реміграції молоді	Податкові пільги «на повернення»; розвиток прикордонної інфраструктури й житла в середніх містах	Повернення підсилює «друге коло урбанізації» — не лише столиці
----------------------	--	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі [20, 21, 22]

Поряд із внутрішніми факторами, значну роль відіграють зовнішні детермінанти. Авторами віднесено такі, як соціально-економічні умови, політична стабільність, стан ринку праці, демографічні тенденції, законодавче регулювання трудових відносин, міжнародні міграційні процеси. Вплив цих зовнішніх чинників на кадровий потенціал стає особливо відчутним у повоєнний період, коли формуються нові умови функціонування бізнесу та змінюються пріоритети державної політики щодо зайнятості й професійної підготовки.

Аналіз різних підходів та практик управління кадровим потенціалом дозволив виявити певні закономірності, які проявляються у різних контекстах, але забезпечують схожий позитивний результат. Узагальнення цих закономірностей дав змогу виокремити набір інструментів, які повторюються в більшості «успішних» моделей, формуючи своєрідне ядро ефективних управлінських рішень, а саме, Топ-5 професій для швидкої нострифікації (будівельники, інженери, медики, вчителі, водії) з терміном до 30 днів, ваучери на переосвіту + дуальні контракти з підрядниками відбудови (мінімум 6–12 міс. зайнятості), пакет повернення сім'ї (компенсація оренди/садка на 6–12 міс., релокаційний грант, податковий бонус роботодавцю), регіональні «кадрові хаби» у містах відбудови (єдине вікно + житлові програми + маркетплейс вакансій), діаспорні «місії знань» на 3–6 місяців і «remote-contingents» – контракти з українськими компаніями з-за кордону, договори про кругову міграцію з країнами-партнерами (повернення після 1–2 років із гарантією місця/стажу в Україні) тощо. Для систематизації підходів до відновлення кадрового потенціалу доцільно виокремити ключові інструменти стратегічного управління, які набувають особливого значення у повоєнний період (див. табл. 2).



Таблиця 2

Інструменти стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу
у післявоєнний період

Мета	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	KPI
Повернення трудових мігрантів	«Пакети повернення»: релокаційні гранти, компенсація житла, податкові пільги для роботодавців	Збільшення кількості повернених фахівців у критичні галузі	Кількість повернених працівників (тис. осіб). Частка працевлаштованих протягом 6 міс. після повернення
Утримання кваліфікованих кадрів	Розвиток дуальної освіти, програми професійного зростання, участь у відбудовчих проєктах	Зниження рівня повторної міграції та зростання лояльності працівників	Частка молоді, яка залишилась працювати в Україні. Рівень плинності кадрів (%).
Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Кадрові хаби у регіонах, «єдине вікно» послуг: робота + житло + освіта для дітей	Відновлення зайнятості соціальної стабільності громадах та у	Кількість ВПО, інтегрованих у ринок праці. Відсоток працевлаштованих жінок і молоді серед ВПО.
Адаптація зарубіжного досвіду	Програми «діаспорних місій знань», короткострокові контракти, віддалена зайнятість	Використання інтелектуального потенціалу діаспори без обов'язкового повернення	Кількість реалізованих проєктів за участю діаспори. Обсяг інвестицій/експертизи, залучених через діаспору.
Стимулювання розвитку регіонів	Податкові пільги і доступ до ресурсів для підприємств у містах відбудови	Формування локальних центрів економічного зростання та зайнятості	Кількість створених робочих місць у регіонах відбудови. Рівень зайнятості на місцевих ринках праці.
Підвищення мотивації до повернення	Соціальні програми: доступ до медицини, освіти, дитячих садків, інфраструктури	Зростання привабливості життя в Україні для мігрантів та їхніх сімей	Рівень задоволеності якістю життя (опитування). Кількість родин, що повернулися разом.

Джерело: власна розробка авторів

Висновки. Проведене дослідження підтвердило критичну важливість стратегічного управління кадровим потенціалом для повоєнного відновлення України. Аналіз показав, що традиційні підходи до управління персоналом є неефективними в умовах сучасних трансформаційних зрушень. Запропоновано авторський підхід до стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу, що базується на системному поєднанні внутрішніх (мотивація,



навчання, управлінські інструменти) та зовнішніх (соціально-економічні умови, законодавче регулювання, міжнародна співпраця) факторів. На основі узагальнення міжнародного досвіду країн, що пережили схожі кризи, було виділено ключові інструменти та механізми, такі як, цільові програми повернення мігрантів («пакети повернення»); створення кадрових хабів та центрів «єдиного вікна»; залучення діаспори через короткострокові контракти та «місії знань»; стимулювання бізнесу в регіонах через податкові пільги та підтримку. Запропонована система інструментів стратегічного управління спрямована не лише на повернення трудових мігрантів, але й на створення умов для їхньої тривалої реінтеграції, утримання кваліфікованих кадрів та формування стійкої моделі розвитку людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз ефективності окремих інструментів запропонованої моделі в умовах української реальності, зокрема через пілотні проєкти в конкретних регіонах чи галузях, дослідження ролі цифровізації у процесах управління кадровим потенціалом, вивчення психологічних та соціальних аспектів повернення мігрантів, адаптація зарубіжного досвіду реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до українського контексту.

Список використаних джерел

1. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
2. Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
3. Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
4. Docquier, F. *Mihratsiia kvalifikovanykh kadriv ta biznes-merezhi [Skilled migration and business networks]*. *Open Economies Review*. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 565–588. URL: <https://doi.org/10.1007/s11079-010-9168-0>



5. *From Ukraine to the world: Using LinkedIn data to monitor professional migration from Ukraine*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.09979>
6. Samartseva, K. A. Trudova mihratsiia v Ukraini [Labor migration in Ukraine]. In Ye. I. Sokol (Ed.), *Information Technologies: Science, Engineering, Technology, Education, Health: Abstracts of the 27th International Scientific and Practical Conference MicroCAD-2019* (Part 3, p. 331). Kharkiv: NTU “KhPI”, 2019.
7. Chernenko, N. Ekonomichnyi ta demohrafichnyi vplyv trudovoi mihratsii na potentsial krainy [Economic and demographic impact of labor migration on a country’s potential]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. 2021. № 10. P. 109–116. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.15>
8. Libanova, E., Pozniak, O. Zovnishnia trudova mihratsiia z Ukrainy: vplyv COVID-19 [External labor migration from Ukraine: The impact of COVID-19]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2020. 4(42). P. 25–40. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2020.04.025>
9. Tsymbaliuk, I., Khomiuk, N., Zelinska, O. Mihratsiia robochoi syly v Ukraini: vyklyky dlia upravlinnia ta motyvatsii personalu pid chas viiny [Labor migration in Ukraine: Challenges for personnel management and motivation during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 54. P. 66–66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>
10. Васильців, Т. Г., Мульська, О. П., Лупак, Р. Л., Бідак, В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 67. P. 43–48. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1146/1081/>
11. Мутерко, Г., Ромашко, І. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. 1(38). P. 21–26. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280729](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280729)



12. Крамар, І. Ю., Баранов, К., Гапон, В., Потюк, В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. In Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія, pp. 134–148. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf
13. Іванова, А. Ф. Вплив міграції на ринок праці в Україні: сучасний стан та проблемні аспекти. Юність науки–2025. 2025. Р. 441. URL: https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/32545/1/%D0%AE%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%202025_all_19_06.pdf#page=441
14. Іонін, Є. Є., Загородний, В. М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. Економіка і організація управління. 2025. Р. 20–32. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16966/16863>
15. Боброва, Д., Дон, О. Д. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії рф. Галицький економічний вісник. 2023. 82(3). Р. 216–226. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42549/2/GEJ_2023v82n3_Bobrova_D-International_labor_migration_216-226.pdf
16. Лескова, С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. 3. С. 26–31.
17. Антонюк, В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. 1(105). С. 55–79.
18. Посвалюк, О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. 59.



19. Ареф'єва, О. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення прозорості розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 18(36).
20. Білорус, Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007.
21. Пищуліна, О. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. Київ: Центр Разумкова, 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>