

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-131>

УДК 331.005.95

РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ HR-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВІЙНИ

IMPLEMENTATION OF CRISIS HR STRATEGIES IN THE CONTEXT OF AN ONGOING WAR

Середа Ганна Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>**Ковбасюк Богдан Русланович**здобувач PhD,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6852-3928>**Sereda Hanna, Kovbasiuk Bohdan**

Vasyl` Stus Donetsk National University

Статтю присвячено аналізу антикризових HR-стратегій українських підприємств в умовах тривалої війни, виявленню ключових напрямів трансформації управління персоналом, що забезпечують стійкість і збереження людського капіталу. На основі контент-аналізу кейсів компаній – учасниць Премії HR-бренд Україна у 2024–2025 рр., описаних у наукових статтях та кваліфікаційних роботах практик антикризових адаптацій систем управління персоналом визначено їх домінуючі тенденції: людиноцентричний редизайн HR-процедур, інтеграцію ШІ, розвиток лідерських компетентностей, посилення внутрішніх комунікацій та розширення проєктів корпоративної соціальної відповідальності. Обґрунтовано недостатню увагу HR-стратегій до автоматизації непривабливих робочих місць. Результати можуть бути використані для розроблення та коригування антикризових HR-стратегій організацій в умовах воєнних викликів.

Ключові слова: антикризове управління персоналом, антикризовий HRM, управління персоналом, HR-стратегія, управління людськими ресурсами, організаційна стійкість, людський капітал, воєнний час.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the anti-crisis HR strategies of Ukrainian enterprises under the conditions of a prolonged war and high environmental uncertainty. The study highlights a fundamental shift in business behavior from short-term "firefighting" tactics, such as emergency evacuation and asset relocation, to long-term strategic survival and development models. The primary purpose of the research is to identify key directions for the transformation of human resource management (HRM) to ensure organizational resilience and the preservation of human capital. The methodological framework includes a content analysis of corporate cases from the HR Brand Ukraine Award 2024–2025, an evaluation of corporate social responsibility programs, and a synthesis of academic sources. Statistical analysis was employed to examine labor market dynamics and vocational education trends. The findings reveal that 75% of businesses identify labor shortages as the most significant negative factor. In response, companies have expanded recruitment funnels by lowering experience requirements, actively integrating youth, women into traditionally "male" roles, and veterans. A significant trend identified is the human-centered redesign of HR procedures. Key transformation areas include the integration of AI-driven wellbeing practices, the strengthening of internal communications for stability, and the development of leadership competencies. The research further categorizes these adaptations into four vectors of social-emotional engineering: cognitive-behavioral, normative-cultural, communicative, and workspace redesign. The study critically substantiates the current neglect of automation for unattractive jobs, despite a shrinking workforce and demographic crisis. With only 20% of refugees definitely planning to return, and a workforce estimate of only 13 million active individuals, the lack of investment in labor-substituting technologies remains a strategic vulnerability. The practical value of the results lies in their applicability for developing resilient HR strategies capable of addressing the challenges of a prolonged war of attrition.

Keywords: crisis HRM, personnel management, HR strategy, human resource management, organizational resilience, human capital, wartime.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну стало безпрецедентним викликом для української держави, громадян, національної економіки та ринку праці. Якщо на початку війни бізнес діяв у режимі «гасіння пожеж» (переведення працівників на дистанційний режим, їх евакуація з небезпечних районів, релокація активів, термінові програми надання соціальної допомоги працівникам на переїзд, оптимізація витрат), то перехід збройного конфлікту у фазу довготривалої війни вимагав докорінної зміни підходів до управління персоналом. Короткострокові тактичні рішення перестають бути ефективними, спричиняючи необхідність розробки та реалізації нової антикризової стратегії виживання та розвитку в умовах перманентної військово-політичної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систематичний огляд літератури в сфері антикризового HR-менеджменту зробили Edvardsson & Durst (2021), які проаналізували 56 наукових статей з наукометричної бази Web of Science, опублікованих у період 2008-2021 рр. та визначили характер та зміст антикризових HR-стратегій, зокрема, економічних криз, які потребують економії та оптимізації витрат на персонал; пандемічних криз, які вимагають пом'якшення політик управління персоналом, флексibilізації режимів роботи; природних катастроф, які спричиняють проблеми плинності кадрів та нестачу навичок; політичні проблеми / тероризм, які потребують посилення психологічної безпеки та управління іноземними працівниками. [1]

Проблематику антикризового управління персоналом досліджували такі вчені як Д. Ульріх, Lockwood (2005) [2], І. Адізес, які описували внутрішні системні кризи в менеджменті персоналу, спричинені зміною технологічних укладів та, відповідних ним соціально-економічних зрушень. Зокрема, Д. Ульріх у своїх публікаціях довів обмеженість традиційної та властивої Індустрії 2.0 ролі служби управління персоналом як адміністратора трудових відносин та обґрунтував трансформацію HR-менеджменту у ролі стратегічного партнера та агента трансформаційних змін в організаціях [3].

Більшість досліджень антикризового управління персоналом (Stuart et al., 2021 [4]; Biełkowska et al., 2022 [5]; Gonawan & Othman, 2022 [6] та ін.) останніх років охоплюють проблеми пандемічного періоду, слабо розкриваючи стратегії антикризового управління

персоналом в умовах сучасної тривалої повномасштабної війни, яка ведеться з активним застосуванням нових технологій.

Дослідження, які стосуються стратегій управління персоналом в умовах тривалих сучасних воєн, зокрема, найбільшої війни в Європі з часів Другої світової війни, тільки накопичуються та потребують узагальнення та вивчення з метою визначення та поширення ефективних антикризових стратегій в умовах загроз гібридних та повномасштабних воєн. Заслугує на увагу стаття Carlton (1943), в якій наголошується на тому, що війна назавжди змінила індустріальну структуру економіки, і повернення до старих моделей не є можливим, а головним завданням є попередження масового безробіття та депресії, як головних викликів повоєнних років [7]. О. Череп зі співавторами [8] слушно пропонують українським організаціям звертатись за досвідом управління персоналом ізраїльських компаній в умовах перманентної війни. Наголос стратегій управління персоналом робиться на посиленні безпеки персоналу, перехід на дистанційний формат роботи, соціальну та моральну підтримку працівників та їх сімей, розвиток нових навичок. В. Котковський, Б. Самородов та А. Чхеайло [9] розглядають вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівника, пропонуючи складові матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників в умовах воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Основна думка авторів зосереджується навколо необхідності посилення індивідуального підходу до управління людським потенціалом організації в кризовий період. Стаття Д. Данилюк, Г. Середи концентрується на методах управління персоналом, адаптованих до умов початкового етапу повномасштабної війни [10]. Однак фактичний перехід війни у довготривалу фазу протистояння на виснаження потребує аналізу адаптації систем управління персоналом в організаціях в країні, яка і до війни характеризувалася обмеженими людськими ресурсами та

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення ключових компонентів ефективної антикризової HR-стратегії організацій в умовах тривалої війни та розробка рекомендацій щодо адаптації інструментів управління персоналом для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Методологія дослідження. Дослідження буде проведено шляхом контент-аналізу нау-

кових статей, кваліфікаційних робіт та презентацій кейсів компаній – номінантів премії HR-бренд Україна 2024-2025 рр. – у період усвідомлення переходу російсько-української війни у фазу тривалої боротьби на виснаження. Для аналізу тенденцій ринку праці та студентів закладів профтехосвіти використано метод статистичного аналізу динамічних рядів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Затяжна російсько-українська війна спричинила масштабний кризу доступності людських ресурсів на національному ринку праці, що вже зараз негативно впливає на темпах економічного зростання як індикаторі стану економіки. За даними Європейської комісії, дефіцит робочої сили у 2024 році спричинив відставання у темпах зростання ВВП: у 2024 році реальний ВВП України зріс на 2,9%, що суттєво нижче за темпи 2023 року (5,5%) [11]. За результатами опитування представників бізнесу, проведеного Європейською бізнес-асоціацією (далі за текстом – ЄБА) на початку 2025 року, нестача кадрів є найбільшим фактором (75% відповідей) негативного впливу на бізнес [12]. Зростання конкуренції роботодавців за дефіцитний людський капітал спричинило зростання зарплат (у 2024 році номінальні зарплати зросли на понад 23%, а реальні — на понад 14%) на фоні загального зниження доходів від реалізації продукції / послуг, втрати активів та ділової активності [13].

Перспективи затяжної та виснажливої російсько-української війни, що передбачають тільки ще більше вимивання людського капіталу з країни, спонукають підприємства вдаватися до тактичних та стратегічних програм закріплення кадрів.

Перш за все, роботодавці забронювали від мобілізації військовозобов'язаних працівників критично важливих підприємств та установ, як це дозволяв затверджений Урядом «Порядок бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» [14]. За повідомленням міністра економіки, станом на жовтень 2024 року роботодавці забронювали близько 906 тис військовозобов'язаних працівників [15].

По-друге, роботодавці вимушено розширили воронки відбору кандидатів, знизивши вимоги щодо досвіду та віку кандидатів, так частка вакансій без вимог до досвіду робіт досягла у квітні 2025 року 44%, що на 12% більше, ніж минулого року [16]. У номінації «Кращий проєкт із залучення талановитої

молоді» Премії «HR-бренд Україна 2025» свої проєкти презентували три номінанти Farmak – проєкт «Не чекати на спеціалістів, а формувати їх: як Farmak сприяє підготовці молоді», Інтерпайп – проєкт «Екосистема технічної освіти», Metinvest – проєкт «STEEL FORCE Young Leaders Program» [17].

Все більше компаній стали залучати жінок у традиційно «чоловічих» ролях, пропонуючи програми професійного навчання та перекваліфікації. За дослідженням OLX робота, 34% компаній бачать у залученні жінок ефективний спосіб вирішення цієї проблеми [18], за даними ЄБА, 12,1% респондентів – представників малого бізнесу планували вдатися до такого заходу покриття кадрового дефіциту [19]. У конкурсі Премії «HR-бренд Україна 2025» кейс Сільпо здобув перемогу у номінації «Нестандартний рекрутинг» з проєктом «Поза межами стереотипів», що полягає у залученні неповнолітніх (16-17 років) та жінок до професії водія [17].

По-третє, роботодавці почали активніше залучати до роботи ветеранів. Зокрема, у 2023 році кількість вакансій для ветеранів збільшилася на 133%, а тільки за лютий 2025 року кількість вакансій з позначкою «Перевага ветеранам» збільшилась на 18%, досягнувши частки 10% у загальній кількості вакансій [20].

Важлива тенденція HR-стратегій організацій в умовах тривалої повномасштабної війни – їх людиноцентричність, зумовлена як усвідомленням дефіцитності та, відповідно, цінністю людського капіталу, вона пронизує всі актуальні напрями трансформації HR-менеджменту (табл. 1).

Аналіз кейсів підприємств та організацій, описаних у кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти, дозволяє чітко простежити використання векторів соціально-емоційної інженерії в антикризових HR-програмах:

- когнітивно-поведінковий вектор – використання механізмів залученості та формування лояльності працівників з метою їх утримання та підвищення їх ефективності;

- нормативно-культурний вектор – ідентифікація та трансляція корпоративних цінностей через соціальні мережі та корпоративні платформи;

- комунікативний вектор – управління потоками інформації для запобігання дезінформації та стресу;

- вектор редизайну робочих місць – зміна форматів та режимів роботи з метою їх адаптації під потреби працівників та кандида-

тів на вакансії (дистанційна, гібридна робота, часткова зайнятість, робота за викликом, фракційна робота).

Не зважаючи на дієвість обраних стратегій закріплення наявних та залучення нових працівників, українські компанії все ще мало приділяють уваги вкрай дієвому напрямку – автоматизації робочих місць робітничих професій у найбільш непривабливих сегментах ринку праці. Хоча демографічні тенденції актуалізують цей напрям антикризового HRM.

Демографічні прогнози ще з 1990-х років свідчили про депопуляцію населення України, а з повномасштабною війною до стабільного потоку трудової та економічної еміграції в країні ЄС додався потужний потік українських біженців – за даними УВКБ ООН, на середину лютого 2025 року близько 6,9 млн українських біженців перебували за кордоном через війну. За результатами репрезентативного соціологічного опитування, проведеного у листопаді – грудні 2024 року, точно планували повертатись в Україну після завершення війни лише 20% українських біженців, ще 23% – скоріше

планували, ніж не планували. При цьому, при продовженні воєнних дій, ще близько 300 – 500 тис. українців виїдуть за кордон [22]. Якщо частка осіб у працездатному віці у 2021 році становила 72,7% загальної чисельності населення, то з урахуванням оціночної чисельності населення від науковців НАН України, станом на липень 2023 року на підконтрольній Україні території проживало 31,8 млн осіб, відтак розрахункова чисельність робочої сили у 2023 році становила 22,8 млн осіб [23] проте з урахуванням рівня економічної неактивності населення (43,1% за даними НБУ у першому кварталі 2025 року [24]), то кількість людського ресурсу в країні ледь досягає показника 13 млн осіб. Ці оцінки в цілому відповідають даним Пенсійного фонду, який обліковує застрахованих осіб загальнообов'язкового державного соціального страхування: у січні-жовтні 2025 року таких було майже 10,3 млн осіб; ще 2,2-2,3 млн осіб протягом року змінювали роботу, а 1,32 мін осіб шукали роботу (за даними Державної служби зайнятості) [24].

Таблиця 1

Напрями трансформації антикризових проблем управління персоналом українських підприємств

Напрямок трансформації HRM	Характеристика антикризових стратегій управління персоналом	Кейси компаній на Премії HR-бренд Україна 2025
Редизайн HR-процесів	Оптимізація та перегляд HR-процесів з метою підвищення якості досвіду працівника та зменшення транзакційних витрат	КБ «Південний», проєкт «Кожен день має значення»
Wellbeing-практики з AI-технологіями	Інтеграція інструментів штучного інтелекту у програми підтримки ментального та фізичного благополуччя персоналу	EPAM, проєкт «Be Well Lab»
Посилення внутрішніх комунікацій	Формування прозорих каналів комунікації, посилення довіри та горизонтальної взаємодії в організаціях	Sense Bank, номінація «Комунікації як запорука сталості»
Розвиток лідерства та управління талантами	Системний розвиток управлінських і критичних компетентностей, формування внутрішнього кадрового резерву	LeadAhead University (Farmak); «Спіймай свою Велику Рибу» (Fozzy Group)
HR-орієнтовані КСВ-проєкти	Збільшення кількості КСВ-проєктів у 2,5 рази. Розширення функцій HR у сфері соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни	XIV Конкурс КСВ кейсів 2025 (CSR Ukraine)
Digital HR0 та HR-аналітика	Використання цифрових платформ і AI для рекрутингу, аналітики персоналу та розвитку компетентностей	Практики номінантів HR-бренд Україна 2025
Стратегізація HR-функції	Трансформація HR у стратегічного партнера бізнесу та архітектора корпоративної культури	Узагальнені результати кейсів HR-бренд Україна 2025

Джерело: сформовано авторами на основі контент-аналізу джерел [17; 21]

Потреби бізнесу та держави у працівниках не покривають обсяги підготовки кваліфікованих робітників у закладах профтехосвіти, які скорочуються за рік у середньому на – 4,3%, а за останній рік – на 6,3% (рис. 1), враховуючи, що рівень працевлаштування випускників становить 68,3%. Структурний дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці є довоєнною проблемою української економіки, яка загострюється в умовах постійної військової мобілізації (близько 0,9 млн осіб) та людських втрат на фронті (оціночно близько 65 тис осіб), з одного боку, та необхідністю у відновлювальних будівельно-монтажних роботах зруйнованої критичної інфраструктури та житла.

Однак, роботодавці на цьому етапі ще не зробили автоматизацію робіт важливим напрямом своїх операційних стратегій, все ще сподіваючись на розширення штату співробітників (рис. 2). Виявлення причини цього явища та шляхів реалізації цього перспективного напрямку антикризових стратегій управління персоналом потребує додаткових досліджень.

Значний потенціал доповнення кризи дефіциту людських ресурсів також міститься у залученні жінок до сфери зайнятості. Однак перешкодами на цьому шляху є брак пропозицій роботи за спеціальністю (51,8% опитаних безробітних жінок), низька пропонована зарплата на ринку праці (49,4% респонденток вказали це), брак необхідних професійних навичок (15,3%) та брак навичок пошуку роботи (11,8%) [27]. Відповідно, роботодавцям доцільно включити у свої антикризові HR-стратегії програми перекваліфікації та

навчання жінок. Серед причин неактивності жінок на ринку праці першою причиною є здобуття професійної або вищої освіти / навчання (31,1% опитаних респонденток), другою за частотою згадування (22,6%) є догляд за дітьми та сімейна відповідальність за ведення домашнього господарства (14,2%) [27]. Для подолання цих перешкод роботодавцям варто приділити увагу розробленню унікальних пропозицій роботи для таких жінок з частковою зайнятістю та вирішення проблеми догляду за дітьми (корпоративні дитячі садочки, компенсація витрат на оплату дитячого садочка або дитячі кімнати на підприємствах тощо).

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах переходу російсько-української війни у фазу тривалої війни на виснаження антикризові HR-стратегії українських підприємств еволюціонують від короткострокових реактивних рішень до системних, людиноцентричних та стратегічно орієнтованих моделей управління персоналом. Ключовими тенденціями стали активне закріплення наявного персоналу, розширення джерел рекрутингу (молоді, жінок, ветеранів), розвиток необхідних компетентностей, підтримка ментального благополуччя та посилення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. Водночас виявлено структурні обмеження ефективності цих стратегій, зокрема недооцінку потенціалу автоматизації та заміщення людської праці в дефіцитних сегментах ринку праці. Отримані результати підтверджують, що антикризовий HRM у воєнних умовах дедалі більше поєднує інструменти соціально-емоційної інженерії, цифровізації та корпоративної соціальної

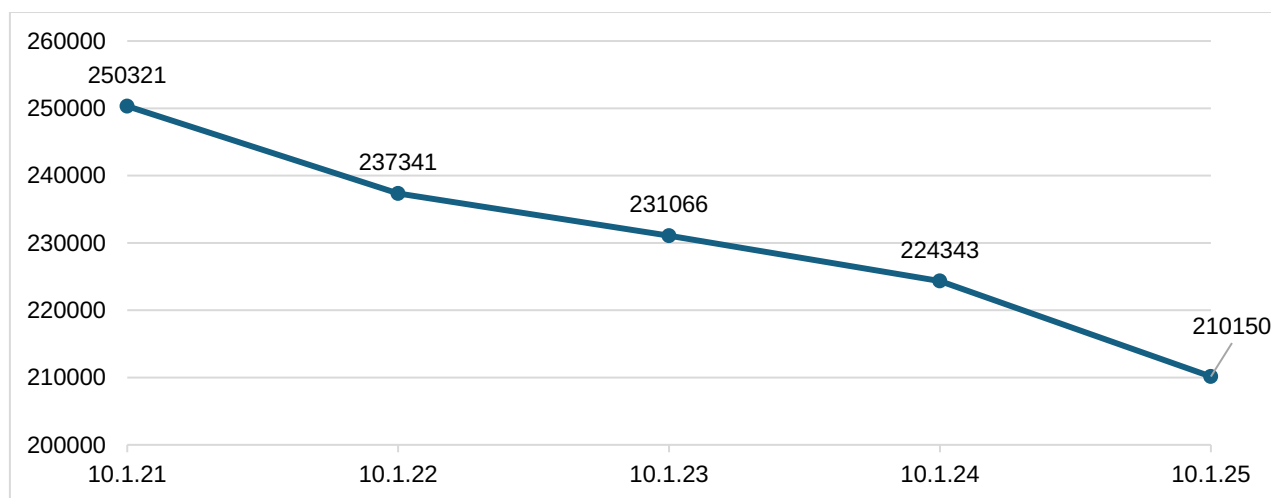


Рис. 1. Динаміка студентів профтехосвіти України у 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано авторами за даними ЄДЕБО

Основні напрямки операційних витрат та інвестицій компаній у 2024 році



Рис. 2. Основні напрямки операційних витрат та інвестицій компаній у 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [26]

відповідальності. Перспективами подальших досліджень є емпірична оцінка довгострокової результативності впроваджених HR-стратегій, аналіз бар'єрів автоматизації робочих місць,

а також порівняльні дослідження українських практик управління персоналом із досвідом країн, що функціонують в умовах перманентних воєнних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021). Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(22), 12406. <https://doi.org/10.3390/su132212406>
2. Lockwood N.R. Crisis Management in Today's Business Environment: 2005 SHRM Research Quarterly. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf>
3. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 1996.
4. Stuart M., Spencer D., McLachlan C., Forde C. COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*. (2021). 31. 904-917. 10.1111/1748-8583.12395.
5. Biełkowska A., Koszela A., Salamacha A., Tworek K. COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLOS ONE*. 17. (2022). e0266364. 10.1371/journal.pone.0266364.
6. Gonawan S., Othman S. COVID-19 Crisis: Challenges to Human Resource Management (HRM). *Journal of Techno-Social*. (2022) 14. 10.30880/jts.2022.14.02.004.
7. Carlton F. T. Labor, Management and Government after the War. *The American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 2, No. 4 (Jul., 1943), pp. 517-531.
8. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
9. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхеайло, А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 228-235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
10. Данилюк Д.О., Середа Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том № 2 (15). С. 137-144.
11. Темпи зростання реального ВВП у 2024 році: Коментар НБУ щодо реального ВВП у 2024 році : Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>

12. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни (24.02.2025) : Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/>
13. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : Аналітична доповідь Центру Разумкова. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
14. Порядок бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 р. № 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-p#Text>
15. Міллер І. Мінекономіки назвало кількість українців, заброньованих від мобілізації. Новинний портал Главком. 31.10.2024. URL: <https://glavcom.ua/country/society/minekonomiki-nazvalo-kilkist-ukrajintsiv-zabronovanikh-vid-mobilizatsiji-1028894.html>
16. Майже половина вакансій – для людей без досвіду. Дослідження Work.ua (7 травня 2025 року). URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3634/>
17. Підсумки Премії HR-бренд Україна 2025 Справжні: про людей, бізнес і майбутнє ринку праці : HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/pidsumki-premiyi-hr-brend-ukrayina-2025/>
18. Веремеева Т., Абдулліна М. Жінки на ринку праці: які професії обирають і що мотивує змінювати роботу : РБК-Україна, 31 грудня 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/zhinki-rinku-pratsi-ki-profesiyi-obirayut-1735628454.html>
19. Індекс настроїв малого бізнесу за 2024 рік. [Презентація]. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf
20. Кузенкова Є. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році : Аналітика порталу роботи work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/>
21. CSR Ukraine | Центр «Розвиток КСВ» : Офіційний сайт. URL: <https://csr-ukraine.org>
22. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження : Центр економічних стратегій. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/
23. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Українська Бізнес Асоціація. 2024. 21 листопада. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
24. Інфляційний звіт. Квітень 2025 року : Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13
25. Основні тренди ринку праці у січні-листопаді 2025 року : Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
26. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua : Медіаплатформа про роботу та життя Budni. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
27. Challenges of empowering women in the labour market and entrepreneurship in the context of full-scale war and gender-responsive recovery of Ukraine : Report on the research results. URL: <https://www.help-platform.in.ua/wp-content/uploads/2025/01/report-en.pdf>

REFERENCES:

1. Edvardsson I. R. & Durst S. (2021) Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, no. 13(22), 12406. Available at: <https://doi.org/10.3390/su132212406> (accessed October 17, 2025)
2. Lockwood N. R. (2005) Crisis Management in Today's Business Environment: 2005 SHRM Research Quarterly. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf> (accessed October 17, 2025)
3. Ulrich D. (1996) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
4. Stuart M., Spencer D., McLachlan C. & Forde C. (2021) COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*, no. 31, pp. 904-917. Available at: [10.1111/1748-8583.12395](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395). (accessed October 17, 2025)
5. Biełkowska A., Koszela A., Sałamacha A. & Tworek K. (2022) COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLOS ONE*, no. 17, e0266364. Available at: [10.1371/journal.pone.0266364](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364). (accessed October 17, 2025)

6. Gonawan S. & Othman S. (2022) COVID-19 Crisis: Challenges to Human Resource Management (HRM). *Journal of Techno-Social*, no. 14. Available at: [10.30880/jts.2022.14.02.004](https://doi.org/10.30880/jts.2022.14.02.004).
7. Carlton F. T. (1943) Labor, Management and Government after the War. *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 2(4), pp. 517-531.
8. Cherep O., Kaliuzhna Yu. & Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 48. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> . (accessed October 24, 2025)
9. Kotkovskiy V., Samorodov B. & Chkheailo A. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: motivation, ways and methods of effective use of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 3(50), pp. 228-235. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> . (accessed October 24, 2025)
10. Danyliuk D. O. & Sereda H. V. (2023) Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in wartime]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 2(15), pp. 137-144.
11. Natsionalnyi bank Ukrainy (2024) Komentar NBU shchodo realnoho VVP u 2024 rotsi [NBU commentary on real GDP in 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (accessed November 02, 2025)
12. European Business Association (2025) Try chverti opytanykh kompanii EBA pratsiuvatymut v Ukraini nezalezno vid tryvalosti viiny [Three-quarters of surveyed EBA companies will work in Ukraine regardless of the duration of the war]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanykh-kompanij-eva-pratsiuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-viiny/> . (accessed November 02, 2025)
13. Razumkov Center (2024) Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labor resources for post-war recovery of Ukraine: state, problems, ways of solution]. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>. (accessed November 02, 2025)
14. Kabinet Ministriv Ukraini (2023) Poriadok broniuвання viiskovozoboviazanykh na period mobilizatsii ta na voiennyi chas [The procedure for booking persons liable for military service for the period of mobilization and wartime]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-п#Text>. (accessed November 02, 2025)
15. Miller I. (2024) Minekonomiky nazvalo kilkist ukraintsiv, zabronovanykh vid mobilizatsii [The Ministry of Economy named the number of Ukrainians booked from mobilization]. Glavcom. Available at: <https://glavcom.ua/country/society/minekonomiky-nazvalo-kilkist-ukrajintsiv-zabronovanikh-vid-mobilizatsiji-1028894.html> (accessed November 02, 2025)
16. Work.ua (2025) Maizhe polovyna vakansii – dlia liudei bez dosvidu. Doslidzhennia Work.ua [Almost half of the vacancies are for people without experience. Work.ua research]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3634/> (accessed November 14, 2025)
17. HURMA (2025) Pidsumky Premii HR-brend Ukraina 2025 SPRAVZHNI: pro liudei, biznes i maibutnie rynku pratsi [Results of the HR Brand Ukraine 2025 Awards GENUINE: about people, business and the future of the labor market]. Available at: (<https://hurma.work/blog/pidsumki-premiyi-hr-brend-ukrayina-2025/>). (accessed November 14, 2025)
18. Veremieieva T. & Abdullina M. (2024) Zhinky na rynku pratsi: yaki profesii obyraiut i shcho motyvuie zminiuvaty robotu [Women in the labor market: which professions they choose and what motivates them to change jobs]. RBC-Ukraine. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/zhinky-rinku-pratsi-ki-profesiyi-obirayut-1735628454.html> (accessed December 11, 2025)
19. EBA (2025) Indeks nastroiv maloho biznesu za 2024 rik [Small business sentiment index for 2024]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf. (accessed December 11, 2025)
20. Kuzenkova Ye. (2024) Maibutnie rynku pratsi: 13 kliuchovykh trendiv u 2024 rotsi [The future of the labor market: 13 key trends in 2024]. Available at: (<https://www.work.ua/articles/analytics/3217/>). (accessed December 11, 2025)
21. CSR Ukraine (2025) Tsentr «Rozvytok KSV» [Center "CSR Development"]. Available at: <https://csr-ukraine.org>. (accessed December 11, 2025)
22. Centre for Economic Strategy (2025) Ukrainski bizhentsi pislia trokh rokiv za kordonom. Chetverta khvylya doslidzhennia [Ukrainian refugees after three years abroad. The fourth wave of the study]. Available at: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/. (accessed December 14, 2025)

23. EBA (2024) Defitsyt kadriv, vysoki zarplatni ochikuvannia ta mobilizatsiia – kliuchovi tendentsii rynku pratsi u 2024 rotsi [Personnel shortage, high salary expectations and mobilization – key trends of the labor market in 2024]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>. (accessed December 14, 2025)

24. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025) Infliatsiinyi zvit. Kviten 2025 roku [Inflation report. April 2025]. Available at: [\[https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13\]](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13)(https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13). (accessed December 14, 2025)

25. Derzhavna sluzhba zainiatiosti (2025) Osnovni trendy rynku pratsi u sichni-lystopadi 2025 roku [Main trends of the labor market in January-November 2025]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>. (accessed December 14, 2025)

26. Robota.ua (2024) Shcho treba znaty pro ukraïnskyi rynok pratsi u 2024 rotsi? [What do you need to know about the Ukrainian labor market in 2024?]. Available at: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (accessed December 14, 2025)

27. HELP Platform (2025). Challenges of empowering women in the labour market and entrepreneurship in the context of full-scale war and gender-responsive recovery of Ukraine. Available at: <https://www.help-platform.in.ua/wp-content/uploads/2025/01/report-en.pdf>. (accessed December 20, 2025)

Дата надходження статті: 06.11.2025

Дата прийняття статті: 19.11.2025

Дата публікації статті: 24.11.2025