

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83>

УДК 005.73:005.95/.96(477)

# КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

## CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC TOOL FOR RETENTION AND ATTRACTING HUMAN RESOURCE POTENTIAL

**Новікова Ольга Федорівна**

доктор економічних наук, професор, заступник директора,  
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

**Novikova Olga**

Institute of Industrial Economics of National Academy of Sciences of Ukraine

У статті досліджено та визначено роль корпоративної культури як ключового чинника збереження та залучення кадрового потенціалу підприємств в умовах системної економічної кризи. Виявлено, що у вітчизняній бізнес-спільноті спостерігається значний кадровий дефіцит в Україні, викликаний війною, масовою еміграцією, демографічною кризою, релокацією населення та підприємств, мобілізацією, нестачею відповідних навичок та компетентностей, низькою зарплатою тощо. Проаналізовано сучасні HR-виклики та їх вплив на стабільність трудового колективу, рівень залученості працівників та стабільність кадрів. Досліджено, що значна кількість наявних проблем у сфері people management тісно пов'язані із якістю та ефективністю управління, станом корпоративної культури підприємств. Обґрунтовано, що розвиток сильної корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню стійкого людського капіталу підприємств.

**Ключові слова:** корпоративна культура, кадровий потенціал, залученість персоналу, дефіцит кадрів, людський ресурс, мотивація, організаційний розвиток.

The article investigates and analyzes the role of corporate culture as a key factor in retaining and attracting the human capital of enterprises amid transformational changes. It has been established that corporate culture is a strategic factor that ensures the retention and effective engagement of human capital in the context of contemporary economic dynamics and labor market transformation. The increase in competition for qualified specialists, demographic changes, labor migration, and the consequences of crises and military factors lead to higher employee turnover and a shortage of professional competencies across various sectors of the economy, making the formation of an effective corporate culture particularly important for workforce stabilization and retention. The article analyzes contemporary HR challenges arising in the context of labor market transformation and changes in the economic environment. Their impact on workforce stability is examined, particularly through mechanisms of trust-building, corporate loyalty, and employee motivation. It is shown that factors such as competition for qualified personnel, labor migration, and unstable working conditions directly contribute to increased employee turnover and decreased levels of workforce engagement. The study demonstrates that most challenges in the field of human resource management are of a non-material nature, meaning they are not limited to issues of salary or financial incentives. They are primarily related to aspects such as corporate values, behavioral norms, internal communication, and the level of trust within the workforce. The analysis indicates that the state of an organization's corporate culture directly affects the effectiveness of motivation, employee engagement, and the stability of the workforce. Furthermore, it has been established that non-material factors, such as the level of trust in leadership, transparency of communication, and alignment of values with organizational practices, are key determinants of employee engagement and loyalty. Insufficient development of these aspects can lead to increased staff turnover, reduced productivity, and the emergence of conflicts within the workforce. Therefore, the formation and maintenance of an effective corporate culture represent a strategic resource for ensuring workforce stability, developing human capital, and enhancing the competitiveness of the enterprise in the market.

**Keywords:** corporate culture, human resources, staff engagement, staff turnover, human resources, motivation, organizational development.



**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці проблематика збереження та залучення кадрового потенціалу набуває особливої уваги. Так, загострення конкуренції за кваліфікованих працівників, демографічні виклики, трудова міграція, а також наслідки війни зумовили втрати робочої сили в економіці та промисловості України.

Згідно з даними Finway [1] в результаті повномасштабної війни Україна втратила близько 40% працездатного населення. Як зазначила заступниця Міністра соціальної політики Д. Марчак під час HR Wisdom Summit 2025 «...станом на липень 2025 року понад 1,7 млн українців, які раніше працювали в країні зараз перебувають за кордоном» [2]. Окрім цього вона підкреслила, що «...Україна зараз переживає глибоку демографічну кризу, що супроводжується швидким старінням населення...У 1991 році частка людей віком 65 років і старше становила 12%, але до 2024 року цей показник зріс до 22%. З огляду на виклики, спричинені війною, демографи прогнозують подальше скорочення населення: до 2041 року воно може скоротитися до 28,9 млн, а до 2051 року – до 25,2 млн» [1].

Демографічна криза в країні суттєво змінює ринок праці. Так, 74% вітчизняних роботодавців зазначили, що відчувають нестачу кадрів, а середній дефіцит у компаніях становить близько 15% їхньої робочої сили [1].

Згідно з дослідженням Labour Market Barometer [3] проведеним у 2025 році участь у якому взяло 1720 представників вітчизняного бізнесу (керівники та HR-фахівці у сферах фармацевтики, логістики, ритейлу, консалтингу та ін) та 160 працівників відповідних галузей, повідомили про дефіцит кадрів. У ході опитування було встановлено, що 58% компаній відчувають нестачу робітників у всіх категоріях персоналу, при цьому 37% роботодавців зазначили про гострий дефіцит кадрів. Зросла частка компаній які наймають фахівців у віці 50+, з 77% до 79%. Окрім цього 30% підприємства працюють над реінтеграцією ветеранів, відбувається залучення молоді (зросла кількість навчальних програм з 20% до 24%), а також спостерігається співпраця з університетами – 21% [3].

Результати дослідження Gradus [4] свідчать, що значна кількість проблем у сфері people management тісно пов'язані із соціально-економічними, соціально-психологічними, освітніми проблемами, станом корпоративної культури (далі КК) в цілому в

компаніях. Зокрема, такі чинники, як емоційне вигорання персоналу – 68%, дефіцит кадрів – 60%, складнощі залучення фахівців – 62%, низький рівень мотивації та залученості – 30%, невідповідність навичок вимогам організації – 29%, безпосередньо впливають на формування, використання та збереження кадрового потенціалу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження, що аналізують країни з історією збройних конфліктів і постконфліктної трансформації, підтверджують, що корпоративна культура є критично важливим чинником для виховання культури суспільства та розвитку економічної культури, а також важелем відновлення кадрового потенціалу, організаційної стійкості та довгострокових конкурентних переваг персоналу і виробничої сфери у повоєнний період.

Інтерес до здобутків практик впровадження корпоративної культури в країнах Європейського союзу є корисним для адаптації в Україні. Так, цінності, норми та культурні установки, сформовані в період переходу від соціалістичних систем до ринкових економік і через політичну турбулентність/кризи, що впливали на формування корпоративної культури і відповідно на поведінку працівників, лідерство HR-практик в країнах Західних Балкан (Чорногорія, Північна Македонія, Хорватія, Словенія та Боснія і Герцоговина) досліджувала G. Nikšević [5].

У контексті постконфліктного відновлення людського потенціалу дослідження проведене M. Seguin та ін. (2016) [6] у Грузії виявило, що підтримка персоналу, збереження соціальних та професійних зв'язків, а також розвиток культури є критично важливими для відновлення кадрового потенціалу у повоєнний період.

Корпоративну культуру як ключовий інструмент збереження трудового потенціалу ізраїльських підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення досліджував Y. Shertzer [7].

Особливої уваги в національному контексті набуває прийнята КМУ 8 січня 2026 року державна Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року [8], яка за більшістю ключових пріоритетів у сфері зайнятості вимагає розвитку корпоративної культури. Це і подолання дефіциту кадрів, і розвиток гідних умов праці, і поширення цифрових інструментів, і наближення до стандартів ЄС. Стратегія орієнтує на підвищення ролі роботодавців у формуванні кадрового потенці-

алу, стимулювання інвестицій у професійний розвиток персоналу, впровадження сучасних стандартів управління людськими ресурсами та підтримки корпоративних практик, орієнтованих на добробут працівників.

Корпоративна культура є підсистемою корпоративного управління. На державному рівні корпоративне управління у своєму розвитку прагне до якості та ефективності. Це потребує визначення проблем у цій сфері та можливостей їх подолання. Прикладом такого дослідження є наукова доповідь, підготовлена фахівцями Інституту економіки промисловості НАН України «Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України» [9], де проаналізовано структурні зміни в кадровому потенціалі промисловості, виявлено дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили, окреслено проблеми професійної підготовки та підвищення престижу промисловості праці. Наукова цінність доповіді полягає у поєднанні емпіричного аналізу, системного підходу та стратегічних рекомендацій, що дозволяє не лише описати проблеми, але й визначити шляхи їх подолання. Актуальність роботи обумовлена тим, що вона враховує воєнний та повоєнний контекст, а також виступає ключовим науковим джерелом, яке забезпечує науково обґрунтовану основу для формування корпоративної культури, кадрової політики в українських компаніях у складних соціально-економічних умовах.

Публікації фахівців цього інституту з питань економіки і промисловості України є підставою для становлення корпоративної культури. Це публікації О. Новікової, Я. Остафійчука, О. Панькової [10], В. Антонюк [11], Ю. Залознової та Н. Азьмук [12] тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених корпоративній культурі та управлінню персоналом, все ще недостатньо дослідженим залишається її системний вплив на збереження та залучення кадрового потенціалу в умовах нестабільності, воєнного стану та повоєнного відновлення. Дослідження переважно фокусуються на окремих HR-інструментах або соціально-економічних аспектах зайнятості, не враховуючи культуру як інтегруючий механізм організаційної стійкості. Особливо обмеженою є емпірична та аналітична база щодо поєднання корпоративних практик із держав-

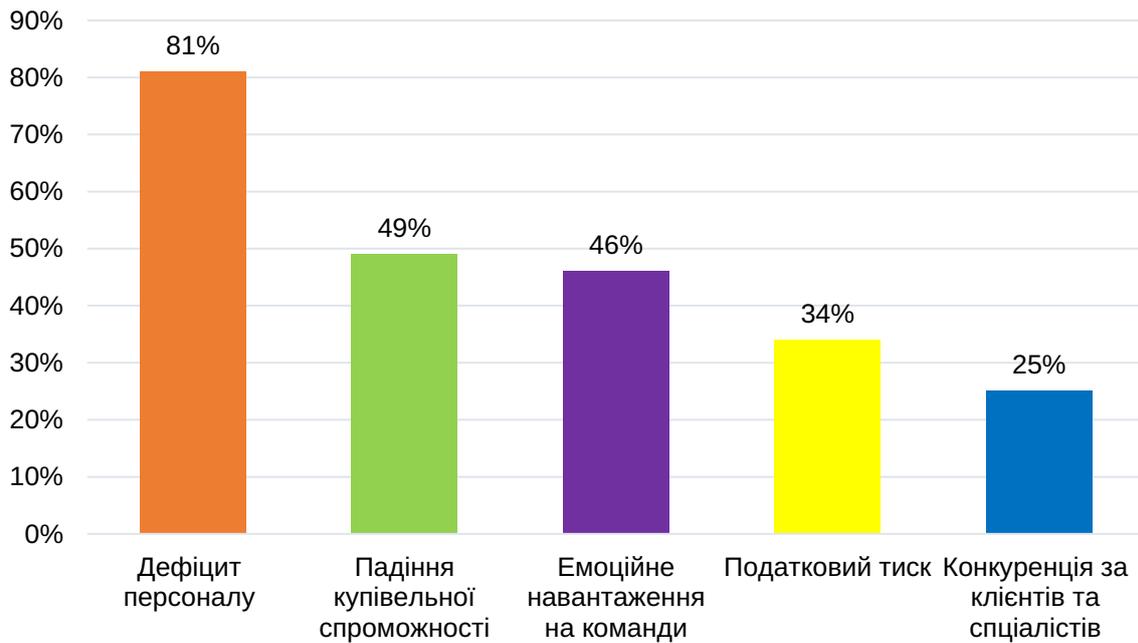
ними стратегіями зайнятості та відновлення людського капіталу. Це обумовлює потребу в поглибленому дослідженні ролі корпоративної культури як чинника довгострокового утримання та відновлення кадрового потенціалу підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні значення корпоративної культури як стратегічного чинника збереження, використання, розвитку та залучення кадрового потенціалу підприємств в воєнних умовах та повоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок праці України в умовах сьогодення характеризується високим рівнем напруги, що зумовлено мобілізацією, демографічною кризою, міграційними процесами, воєнними та економічними викликами. Це обумовлює оцінки негативних наслідків на такий стан та пошуку позитивних важелів впливу на подолання перешкод ефективному функціонуванню та розвитку економіки України при обмежених ресурсних можливостях. Визначення вагомості чинників, які формують системні, соціально-економічні та соціально-психологічні загрози стійкості кадрового потенціалу підприємств представлено за результатами HR-досліджень на рис. 1.

Отже, станом на 2026 рік сфера зайнятості в Україні продовжує відчувати значний кадровий «голод». За даними ЕВА [14], 74% підприємств відзначили нестачу персоналу. При цьому найбільший дефіцит спостерігався у сфері водопостачання та водовідведенні – 53%, охорони здоров'я – 46%, енергетиці – 44%, гірничій промисловості – 42% та сільському господарстві – 39% [15]. Водночас поглиблення кадрових проблем зумовлене не лише структурним дефіцитом робочої сили, а й низкою бар'єрів з якими стикаються потенційні працівники на етапі працевлаштування (табл. 1).

Виявлені перешкоди при працевлаштуванні безпосередньо впливають на рівень задоволеності працівників робочими місцями та їх наміри працевлаштуватися чи залишитися в компанії. Згідно з даними [3], 27% працівників зазначили, що відчують розчарування робочим місцем, водночас 57% респондентів загалом задоволені своєю роботою, що свідчить про наявність значного потенціалу для утримання персоналу за умови формування сприятливого внутрішнього середовища, де переваги віддаються наявності ознак корпоративної культури (табл. 2).



**Рис. 1. Соціально-економічні та соціально-психологічні загрози стійкості кадрового потенціалу в Україні, %**

*Джерело: сформовано на основі [13]*

Таблиця 1

**Характеристика основних перешкод при працевлаштуванні**

№	Ключові перешкоди	Частка, %	Вагомість
1	Низька заробітна плата	48	1
2	Відсутність відповідей від рекрутера	27	4
3	Менша кількість вакансій за фахом	24	5
4	Відсутність відгуків після співбесіди	23	6
5	Вікова дискримінація	21	7
6	Негативна атмосфера в колективі	32	2
7	Погані відносини з керівництвом	29	3
8	Небезпечні умови праці	27	4
9	Відсутність кар'єрного зростання	24	5
10	Відсутність можливостей дистанційної роботи	23	6

*Джерело: сформовано на основі [3]*

Окрім визначених чинників утримання персоналу (табл. 2), важливу роль відіграють інші інструменти мотивації, які формують відчуття стабільності, підтримки та цінності праці та працівника для організації. Це – заробітна плата, премії та бонуси, подарунки на свята, освітній розвиток, психологічна підтримка, житло тощо (рис. 2).

Отримані результати свідчать, що в умовах сучасних соціально-економічних викликів утримання та залучення працівників транс-

формується в один із ключових чинників стабільного функціонування вітчизняного бізнесу.

Підтверджують і поглиблюють можливості вирішення визначених проблем дані дослідження [3], де 65% роботодавців заявили, що завдяки успішному впровадженню людиноцентричних HR-стратегій спостерігається зростання рівня лояльності персоналу та можливостей його закріплення. Це актуалізує необхідність використання системних HR-досліджень як інструменту оцінювання

Таблиця 2

**Вагомість переваг корпоративної культури для утримання персоналу**

№	Основні чинники	Частка, %
1	Можливість дистанційної роботи	35
2	Гнучкий графік	35
3	Дружня команда	34
4	Добрі відносини з керівництвом	30
5	Безпечне та комфортне робоче середовище	25

*Джерело: сформовано на основі [3]*



**Рис. 2. Пріоритетність заходів привабливості роботи у вітчизняних компаніях, побудованих на принципах корпоративної культури**

*Джерело: сформовано на основі [16]*

корпоративної культури та ефективного корпоративного управління кадровим потенціалом. Це підтверджується результатами досліджень, наведеними у табл. 3.

Корпоративна культура проявляється як у певних формальних правилах, так і у конкретних практиках підтримки та розвитку персоналу. Так, за даними К. Лазаревої [17], 94% компаній виплачують заробітні плати в повному обсязі, а 86% – премії, що формує довіру та відчуття фінансової стабільності серед працівників. Значна частка роботодавців інвестує у розвиток кадрів: 59% організують освітні курси, 52% забезпечують психологічну підтримку, а 26% та 20% відповідно компенсують оренду житла та медичне страхування для членів сімей співробітників. Такі практики відображають цінність персоналу для компанії та сприяють підвищенню лояльності, мотивації та продуктивності, що безпосередньо впливає на залучення та утримання

кадрового потенціалу навіть у трансформаційних умовах ринку праці [17].

Водночас гнучкі форми роботи стають важливим елементом корпоративної культури. Так, 22% компаній дозволяють працювати віддалено всім працівникам, ще 60% – частині команди, тоді як лише 18% працюють виключно з офісу (у 2024 році частка складала 12%). При цьому 46% працівників залишаються в Україні, 47% компаній мають 10% співробітників за кордоном. Такі практики відображають довіру до персоналу, work-life balance (баланс між роботою та особистим життям), а також здатність компаній адаптуватися до локальних та глобальних умов [17].

Сьогодні у вітчизняних компаніях особливої уваги набувають інклюзивність та різноманітність, які є невід'ємною складовою сучасної корпоративної культури. Так, підприємства починають частково залучати

Таблиця 3

**Види HR-досліджень, що проводяться у компаніях,  
та їх зв'язок із корпоративною культурою**

Вид HR-дослідження	Частка компаній, %	Зв'язок з КК	Вплив на кадровий потенціал
Замір eNPS (employee Net Promoter Score)	67%	Рівень лояльності, довіри та залученості	Утримання персоналу
Дослідження залученості персоналу	57%	Мотивація, готовність до додаткових зусиль	Продуктивність, стабільність
Дослідження корпоративної культури	41%	Цінності, норми, поведінкові моделі	Збереження та розвиток
Командна взаємодія	32%	Командна робота, взаємодія	Соціальний капітал
Вивчення бренду роботодавця	32%	Репутація, привабливість компанії	Залучення персоналу
Внутрішня комунікація	30%	Прозорість, відкритість інформації	Залученість
Організаційні цінності	25%	Узгодженість цінностей і практик	Лояльність
Дослідження well-being/ mental health	25%	Культура турботи та безпеки	Збереження персоналу
Дослідження довіри	19%	Взаємовідносини «керівник-працівник»	Стійкість колективу
Визначення потенціалу (HiPo/ HiPro)	17%	Культура розвитку та талант-менеджменту	Розвиток кадрового потенціалу
Досвід працівника (EX)	16%	Якість взаємодії з компанією	Утримання
Дослідження інтеграції ветеранів/ВПО	10%	Інклюзивність, соціальна відповідальність	Відтворення кадрів
Лідерство	8%	Стиль управління, управлінська культура	Ефективність персоналу
DEI/ DEI&B	8%	Різноманіття, рівність та інклюзія	Залучення та утримання
Аудит зрілості HR	2%	Інституційна зрілість КК	Сталий розвиток

*Джерело: сформовано на основі [4]*

ветеранів, людей віком 50+, осіб з інвалідністю та молодь, формуючи мультикультурне та гендерно збалансоване середовище. Це свідчить про зростання цінностей відкритості, рівних можливостей та поваги до різних категорій працівників, що безпосередньо впливає на зростання цінностей працівника. Зокрема у 2025 році частка працевлаштованих учасників бойових дій зросла до 3% (з 2,5%), людей з інвалідністю – до 6,3% (з 5,7%), водночас частка внутрішнього переміщення осіб зменшилася з 17,7% до 16,3%, а молоді до 35 років – з 25,9% до 25% [18].

**Висновки.** Аналіз сучасних практик корпоративної культури у вітчизняних компаніях

свідчить про її значущу роль у збереженні та залученні кадрового потенціалу. Так, виробництва, які запроваджують корпоративні цінності сприяють залученню та підтримці працівників (виплата заробітних плат та премій, організація освітніх курсів, психологічна підтримка, компенсація житла та медичного страхування), а також формують відчуття приналежності, стабільності та фінансової безпеки, підвищують мотивацію, лояльність і продуктивність персоналу. Гнучкі форми роботи (віддалена зайнятість/часткова дистанційна робота) дозволяють компаніям не лише адаптуватися до національних, але й глобальних умов ринку праці. Впровадження практик DEI

створює ефективні мультикультурні команди, що позитивно впливає на кадровий потенціал, створюючи середовище, в якому кожен співробітник може реалізувати свій потенціал та виявляти корпоративну солідарність.

Виходячи з того, що корпоративна культура безпосередньо впливає на подолання дефіциту робочої сили та сприяє цінності і продуктивності працівника, для керівників підприємств та фахівців з управління персоналом доцільно надати такі рекомендації, які повинні знайти місце у перспективних дослідженнях та практичних діях.

*Системне інтегрування КК у стратегію управління персоналом* (розробка та моніторинг KPI, що оцінюють вплив корпоративних практик на мотивацію, продуктивність та плинність).

*Розвиток інклюзивного середовища* (створення програм адаптації (ветерани, молодь, ВПО, осіб з інвалідністю та старших працівників); запровадження механізмів та інструментів подолання ейджизму; забезпечення мультикультурного та гендерного середовища).

*Інвестиції у професійний розвиток та соціальний капітал персоналу* (регулярні освітні курси, програми, коучинг, психологічна підтримка, менторство, розвиток soft skills та digital literacy).

*Поширення впровадження гнучких форм роботи та підтримка work-life balance* (оптимізація віддаленої роботи, часткових графіків та адаптивних робочих процесів, що підвищують залученість та продуктивність).

*Цифровізація HR-процесів та аналітика людського капіталу* (використання диджитал-платформ для моніторингу плинності, оцінки ефективності корпоративних практик та прогнозування ризиків кадрового дефіциту).

*Концентрація уваги на стратегічному управлінні талантами* (формування пулу ключових співробітників, використання системи мотивації, що враховує гне лише фінансові, але й не матеріальні стимули).

Визначені перспективи досліджень повинні стати запорукою успішного повоєнного відновлення національної системи корпоративного управління. Ними є такі: інтеграція визначених перспективних стратегічних напрямів дозволить не лише залучати, зберігати та розвивати кадровий потенціал країни, але й успішно інтегруватися до європейських трудових стандартів за рахунок національних талантів, підвищення стійкості та конкурентноспроможності української робочої сили.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Melnik O. Ukraine has lost 40% of its working-age population: how the labor market is responding to the skills shortage. *Finway*. 2025. URL: <https://finway.com.ua/en/ukrainehaslostitsworking/> (дата звернення: 01.02.2026)
2. HR wisdom Summit 2025: A place of power for business change leaders. *HRWS.Delo.Ua*. 2025. URL: <https://hrws.delo.ua> (дата звернення: 01.02.2026)
3. Report on the Research Findings "Labour Market Barometer 2025: Forecasts for 2026" Ukraine. *GRC.UA*. 2026. URL: <https://grc.ua/blog/report-on-the-research-findings-labour-market-barometer-2025-forecasts-for-2026-ukraine> (дата звернення: 01.02.2026)
4. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. *Gradus*. 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (дата звернення: 02.02.2026)
5. Nikčević G. On Organizational Culture in the Western Balkans: a review of the literature. *KNOWLEDGE-International Journal*. 2024. Vol. 65.1. P. 31-36. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/6891/6659> (дата звернення: 02.02.2026)
6. Seguin M., Lewis R., Amirejibi T., Razmadze M., Makhshvili N., Roberts B. Our flesh is here but our soul stayed there: A qualitative study on resource loss due to war and displacement among internally-displaced women in the Republic of Georgia. *Social Science & Medicine*. 2016. Vol. 150. P. 239-247. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.12.045> (дата звернення: 02.02.2026)
7. Shertzer Y. HR under fire – The role of HR in war time. *Human Resources Management and Services*. 2024. 6(2):3409. DOI:<https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409> (дата звернення: 02.02.2026)
8. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 січня 2026 року № 92-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-zainiatosti-naseleennia-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-t70126> (дата звернення: 27.01.2026)

9. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознава, В.П. Антонюк, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, О.В. Панькова, І.М. Новак, С.В. Охременко, О.Ю. Касперович, Д.В. Паньков, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, О.Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с. URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/otsinka-problem-i-mozhlyvostej-zabezpechennia-promyslovosti-robochoiu-syloiu.pdf> (дата звернення: 27.01.2026)
10. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Панькова О. В. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210> (дата звернення: 02.02.2026)
11. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55-79. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055> (дата звернення: 02.02.2026)
12. Залознава Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (дата звернення: 02.02.2026)
13. Ринок праці України увійшов у 2026 рік у режимі напруги. *Впливовий HR*. 2026. URL: <https://www.hr.in.ua/post/ринок-праці-україни-увійшов-у-2026-рік-у-режимі-напруги> (дата звернення: 02.02.2026)
14. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. *European Business Association*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 04.02.2026)
15. Ринок праці під тиском: найбільше бракує комунальників та медиків. *Komersant*. 2025. URL: <https://komersant.ua/rynok-pratsi-pid-tyskom-naybilshe-ne-vystachaie-komunalnykiv-ta-medykiv-doslidzhennia/> (дата звернення: 04.02.2026)
16. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. *EBA*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 04.02.2026)
17. Лазарєва К. Дефіцит працівників: майже половина компаній відчули на собі виїзд чоловіків 18-22 роки. *The Page*. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/riнок-praci-ukrayini-2025-2026-deficit-kadriv-ta-viy-izd-molodih-specialistiv> (дата звернення: 04.02.2026)
18. Сухорукова Г. Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів. *Kyivstar Business Hub*. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-riнок-praczi-u-2026-roczii-trendi-vid-hr-ekspertiv> (дата звернення: 04.02.2026)

## REFERENCES:

- Melnik O. (2025) Ukraine has lost 40% of its working-age population: how the labor market is responding to the skills shortage. *Finway*. Available at: <https://finway.com.ua/en/ukrainehaslostitsworking/> (accessed February 1, 2026)
- HRWS. Delo.Ua. (2025) HR wisdom Summit 2025: A place of power for business change leaders. Available at: <https://hrws.delo.ua> (accessed February 1, 2026)
- GRC. UA. (2026) Report on the Research Findings “Labour Market Barometer 2025: Forecasts for 2026” Ukraine. Available at: <https://grc.ua/blog/report-on-the-research-findings-labour-market-barometer-2025-forecasts-for-2026-ukraine> (accessed February 1, 2026)
- Gradus. (2023) HR-doslidzhennia v Ukraini: dosvid, bar'ieri ta skladnoshchi v people management [HR Research in Ukraine: Experience, Barriers, and Challenges in People Management]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (accessed February 2, 2026) (in Ukraine)
- Nikčević G. (2024) On Organizational Culture in the Western Balkans: a review of the literature. *KNOWLEDGE-International Journal*. Vol. 65.1. P. 31-36. Available at: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/6891/6659> (accessed February 2, 2026).
- Seguin M., Lewis R., Amirejibi T., Razmadze M., Makhshvili N., Roberts B. (2016) Our flesh is here but our soul stayed there: A qualitative study on resource loss due to war and displacement among internally-displaced women in the Republic of Georgia. *Social Science & Medicine*. Vol. 150. P. 239-247. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.12.045> (accessed February 2, 2026).
- Shertzer Y. (2024). HR under fire – The role of HR in war time. *Human Resources Management and Services*. 2024. 6(2):3409. Available at: <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.34> (accessed February 2, 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (Jan. 7, 2026) *Pro skhvalennia Stratehii zainiatosti naseleennia Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2026-2028 rokakh* [On approval of the Employment Strategy of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2026-2028]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-zainiatosti-naseleennia-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-t70126> (accessed January 27, 2026) (in Ukraine)
9. Novikova O. F., Zaloznova Yu. S., Antoniuk V. P. et al. (2024) *Otsinka problem i mozhlyvostej zabezpechennia promyslovosti robochoiu syloiu v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoi rozbudovy Ukrainy* [Assessment of problems and opportunities for providing industry with labor force under martial law and post-war development of Ukraine]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. Available at: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/otsinka-problem-i-mozhlyvostej-zabezpechennia-promyslovosti-robochoiu-syloiu.pdf> (accessed January 27, 2026) (in Ukrainian)
10. Novikova O. F., Ostafiichuk Ya. V., Pankova O. V. (2024) Stan, problemy ta mozhlyvosti zabezpechennia ukraïnskoi promyslovosti robochoiu syloiu v umovakh dovhotryvaloi viiny [The State, Problems, and Opportunities of Providing the Ukrainian Industry with Workforce under Conditions of Prolonged War]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210> (accessed February 2, 2026) (in Ukraine)
11. Antoniuk V. P. (2024) Problemy rozvytku promyslovosti Ukrainy ta yii kadrovoho zabezpechennia v umovakh viiny [Problems of the Development of Ukrainian Industry and Its Workforce Provision under Conditions of War]. *Ekonomika promyslovosti – Industrial Economy*, no 1 (105), pp. 55-79. Available at: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055> (accessed February 2, 2026) (in Ukraine)
12. Zaloznova Yu. S., Azmuk N. A. (2022) Liudskyi kapital Ukrainy v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky [Human Capital of Ukraine under Conditions of War: Losses and Gains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (accessed February 2, 2026) (in Ukraine)
13. Vplyvovyi HR. (2026) Rynok pratsi Ukrainy uviishov u 2026 rik u rezhymi napruhy [The Ukrainian Labor Market Entered 2026 under Conditions of Tension]. Available at: <https://www.hr.in.ua/post/ринок-праці-україни-вийшов-у-2026-рік-у-режимі-напруги> (accessed February 2, 2026) (in Ukraine)
14. European Business Association. (2024). Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. Available at: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (accessed February 4, 2026)
15. Komersant. (2025) Labor market under pressure: utilities and healthcare workers are most in short supply – research. Available at: <https://komersant.ua/en/rynokpratsipidtyskomnaybilshebrakuiekomunalnykiv-ta-medykiv-doslidzhennia/> (accessed February 4, 2026)
16. EBA. (2025) Defitsyt kadriv ta zrostannia zarobitnykh plat – tendentsii rynku pratsi u 2026 rotsi [Labor Shortages and Wage Growth – Trends in the Labor Market in 2026]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnykh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (accessed February 4, 2026) (in Ukraine)
17. Lazarieva K. (2025) Defitsyt pratsivnykiv: maizhe polovyna kompanii vidchuly na sobi vyizd cholovikiv 18-22 roky [Worker Shortages: Almost Half of Companies Have Felt the Impact of the Departure of Men Aged 18–22]. The Page. Available at: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-ukrayini-2025-2026-deficit-kadriv-ta-viyizd-molodih-specialistiv> (accessed February 4, 2026) (in Ukraine)
18. Sukhorukova H. (2025) Ukrainskyi rynek pratsi u 2026 rotsi: trendy vid HR-ekspertiv [The Ukrainian Labor Market in 2026: Trends from HR Experts]. Kyivstar Business Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rynek-praczi-u-2026-rocz-trendi-vid-hr-ekspertiv> (accessed February 4, 2026) (in Ukraine)

Дата надходження статті: 19.02.2026

Дата прийняття статті: 06.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026