

Руслан В. Милянник\*

## ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА МІГРАЦІЙНИХ ШОКІВ ВІЙНИ

*У статті здійснено комплексне дослідження проблематики економічної резильєнтності в умовах демографічних та міграційних шоків, спричинених війною в Україні. Розглянуто еволюцію наукових поглядів на поняття резильєнтності, виявлено трансформацію від класичної здатності до ресурсного відновлення у здатність до адаптивної еволюції і пошуку нових траєкторій розвитку. Проаналізовано динаміку чистої міграції та основні демографічних показників, які свідчать про загрозу системної катастрофи людського капіталу, що ставить під сумнів перспективу швидкого повосенного відновлення. Додатково виявлено, що традиційні моделі антикризового менеджменту підприємств, орієнтовані на лінійну ефективність та фінансову мотивацію, вичерпують свою ефективність в умовах випереджаючого зростання номінальної заробітної плати над продуктивністю праці. Досліджено існуючі ініціативи держави та корпоративного сектору щодо забезпечення економічної резильєнтності кадрової політики, виокремлено їхні сильні сторони та критичні розриви у реалізації.*

*Ключовим результатом дослідження є обґрунтування та розробка комплексного тривісного механізму посилення економічної резильєнтності кадрової політики, що базується на принципах спільної відповідальності й адаптивності. Запропоновано на макrorівні (держава) створення інституційного каркасу економічної стійкості через дерегуляцію трудового законодавства, перехід до прямого фінансування здобувача освіти, розбудову інфраструктури зворотної міграції. На рівні підприємства запропоновано механізм переходу до людиноцентричного управління, нормування корпоративної освіти, розвитку інклюзивної культури свідомого найму, адаптації робочих місць під особливі потреби нових працівників (ветеранів, жінок, людей старшого віку) як інвестиції у розширення кадрового потенціалу. На рівні індивіда акцентовано увагу на формуванні особистості адаптивності, психологічної саморегуляції, готовності до професійної мобільності і навчання впродовж життя. Узагальнено потребу у синергії зусиль держави, бізнесу, громадян у межах запропонованої моделі для переходу від хаотичного реагування до побудови стійкої національної економіки.*

**Ключові слова:** кадрова політика, економічна резильєнтність, ринок праці, людський капітал, демографічна криза, адаптивний менеджмент, інклюзивність, міграційні процеси.

Табл. 2. Рис. 2. Літ. 28.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-55-67

Ruslan Mylyanyk

## ECONOMIC RESILIENCE OF PERSONNEL POLICY IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC AND MIGRATION SHOCKS OF WAR

*The article presents a comprehensive study on the issues of economic resilience amidst the unprecedented demographic and migration shocks caused by the war in Ukraine. The evolution of scientific perspectives on the concept of resilience is examined, revealing a transformation from the classical ability for resource recovery to the capability for adaptive evolution and the search for new development trajectories. The dynamics of net migration and key demographic indicators of recent years*

\* Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

are analyzed; these indicate a threat of a systemic human capital catastrophe, thereby casting doubt on the prospects for rapid post-war recovery. Additionally, the study reveals that traditional enterprise crisis management models, focused on linear efficiency and financial motivation, are exhausting their effectiveness under conditions where nominal wage growth outpaces labor productivity. Existing initiatives of the state and corporate sector regarding the assurance of economic resilience of personnel policy are investigated, highlighting their strengths and critical implementation gaps.

The key result of the research is the substantiation and development of a comprehensive three-level mechanism for strengthening the economic resilience of personnel policy, based on the principles of shared responsible adaptability. At the macro-level (state), the creation of an institutional framework for economic stability is proposed through the deregulation of labor legislation, a transition to direct financing of learners, and the development of reverse migration infrastructure. At the enterprise level, a mechanism is proposed for transitioning to human-centric management, establishing corporate education as a norm, developing an inclusive culture of conscious hiring, and adapting workplaces to the special needs of new employees (veterans, women, older people) as an investment in expanding human resource potential. At the individual level, emphasis is placed on fostering personal adaptability, psychological self-regulation, and readiness for professional mobility and lifelong learning. The study underscores the need for synergy in the efforts of the state, business, and citizens within the framework of the proposed model to transition from chaotic reaction to building a resilient national economy.

**Keywords:** personnel policy, economic resilience, labor market, human capital, demographic crisis, adaptive management, inclusivity, migration processes.

**Peer-reviewed, approved and placed:** 04.01.2025.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні виступила каталізатором безпрецедентних трансформацій у соціально-економічному ландшафті держави, формуючи екзистенційні виклики для національної системи управління людським капіталом. Розвиток української економіки сьогодні характеризується глибинним структурним розривом, який фундаментально змінює парадигму функціонування національного ринку праці. Війна спровокувала наймасштабнішу міграційну кризу в Європі разом із довготривалими негативними демографічними трендами старіння нації, низької народжуваності, скорочення робочої сили з інших причин. За різними оцінками Україна втратила доступ до значної частини власного демографічного потенціалу, що ставить під загрозу спроможність економіки до ефективного повоєнного відновлення. У цьому контексті економічна резильєнтність (стійкість) кадрової політики перетворюється з теоретичного конструкту в практичний інструмент виживання та адаптації.

Одночасно з тим, традиційні моделі менеджменту, орієнтовані переважно на управління циклічними кризовими явищами, виявились неспроможними ефективно функціонувати в умовах перманентної невизначеності, фізичної небезпеки, катастрофічного відтоку людських ресурсів та розбалансованості всіх сфер життя. Причиною цього є переважаюча орієнтація цих моделей на оптимізацію витрат і лінійну ефективність. Зважаючи на це, актуальність дослідження додатково підкріплюється потребою в аналізі механізмів адаптації, застосовуваних державою та бізнесом, трансформації кадрових стратегій під патерналістських моделей до інклюзивних екосистем, пошуком балансу між потребами оборони, соціальним захистом та економічною ефективністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика резильєнтності кадрової політики в умовах війни та повоєнного відновлення вимагає міждисциплінарного підходу, що інтегрує напрацювання економічної теорії, економіки праці, демографії, стратегічного менеджменту та інших наук в рамках провідного світового та українського наукового досвіду.

Західна наукова думка закладає теоретичні основи економічного відновлення та концепції резильєнтності із фокусом на довгострокових моделях, інституційних реформах, адаптивності та лібералізації ринку праці внаслідок економічних шоків різного характеру. Р. Мартін та П. Санлі сформували основи сучасної теорії адаптивної економічної резильєнтності, що заперечує можливість повернення до старого стану рівноваги із необхідністю еволюції у нову траєкторію розвитку та зростання [1]; розвиваючи положення адаптивної стійкості Дж. Саттон, П. Мендес, Г. Арку досліджують чинники посткризового відновлення регіонів із різним рівнем економічного розвитку, відзначаючи вагомість впливу ресурсного забезпечення, інституційної підтримки, стійкості бізнесу [2]; продовжуючи тему кадрової резильєнтності Б. Бен-Гадор та Р. Йітшакі наголошують на важливості першочергової модернізації інституцій ринку праці та інвестицій в освіту і професійне вдосконалення, а також розвитку людського потенціалу порівняно із темпами фізичної реконструкції активів [3]; Д. Олдріч, досліджуючи роль соціальних зв'язків у відновленні економічних систем після катастроф (як природних, так і техногенних та воєнних), доводить значущість соціального капіталу як критичного ресурсу виживання громад, що підтверджується українським феноменом волонтерства та самоорганізації бізнесу, забезпечуючи стратегічну стійкість людського потенціалу [4].

В українському науковому сегменті переважає підхід тлумачення резильєнтності кадрової політики через призму стратегічного управління людськими ресурсами із фіксацією трансформацій в реальному часі: проблеми демографічних втрат та міграції, детально описані в роботах Е. Лібанової, О. Гладун, М. Твердоступ [5], звітах та оглядах міжнародних організацій [6]; питання трансформації ринку праці, змін в системі соціального захисту, архаїзації структури зайнятості із поглибленням професійно-кваліфікаційних диспропорцій, а також реального рівня безробіття та участі в робочій силі аналізують фахівці В. Близнюк, Л. Яценко [7], А. Цапін, О. Жолудь; окремий пласт досліджень присвячено кадровій безпеці підприємств із фокусом на захисті кадрового ядра в умовах воєнних загроз як частини загального механізму економічної резильєнтності [8].

Попри значний масив досліджень, певні аспекти проблеми економічної резильєнтності кадрової політики залишаються недостатньо вивченими, зокрема, відсутній чіткий механізм синхронізації державної політики зайнятості з корпоративними стратегіями виживання в умовах воєнного часу і на перспективу відновлення; роль неформальної зайнятості переважно висвітлюється в негативному тлумаченні, а вплив якості ментального здоров'я на продуктивність праці часто ігнорується в економічних моделях кадрової безпеки підприємств.

**Мета дослідження.** Зважаючи на вищевикладене, метою дослідження є обґрунтування концепції економічної резильєнтності кадрової політики як

інтегрованої системи адаптації ринку праці до демографічних та міграційних шоків війни. Дослідження спрямоване на виявлення структурних диспропорцій, аналіз ефективності існуючих стратегій держави та бізнесу, а також розробку рекомендацій щодо формування інклюзивної моделі відновлення людського капіталу України.

**Основні результати дослідження.** Поняття резильєнтності у науковій літературі розглядається як багатовимірний конструкт, що у класичному трактуванні описує здатність економіки відновлюватись після шоків, а в умовах війни набуває додаткового тлумачення адаптивності – або здатності еволюціонувати та знаходити нові траєкторії розвитку. Однак, перехід до стійкої методологічної рамки «відбудови краще, ніж було» (Build Back Better) як змісту адаптивної резильєнтності неможливий без запуску динамічних процесів проактивної відповіді на наявні загрози, що в українських реаліях проявляється у законодавчій гнучкості та децентралізації рішень на рівні підприємств [1-4]. Дослідники стратегічного напрямку управління людськими ресурсами наголошують на зсуві мотиваційних преференцій персоналу в умовах війни від матеріальних стимулів до питань безпеки, сенсу праці та ціннісних орієнтирів, соціальної відповідальності, а саме поняття резильєнтності стає ключовою компетенцією, досяжною як на рівні окремих працівників, так і організацій в цілому [5-8].

Теоретичні висновки науковців, висвітлені вище, знаходять своє підтвердження у жорсткій статистичній реальності функціонування української економіки. Демографічний фундамент ринку праці набув ознак системної катастрофи, яка має довгостроковий кумулятивний ефект через скорочення рівня населення внаслідок історичного мінімуму народжуваності і фертильності (0,9-1,0), зростання смертності та масової міграції, яке за різними оцінками на підконтрольних територіях складає близько 31-37 осіб [9].

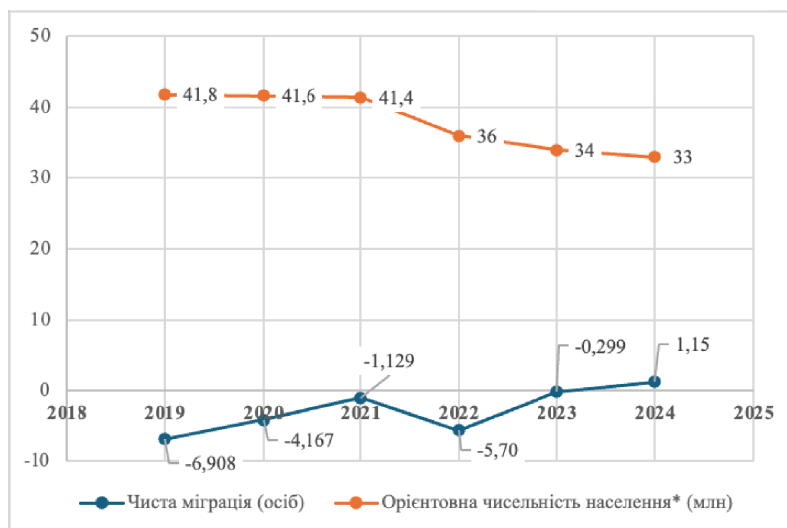
Найбільший шоківий відтік населення через міграцію зафіксовано у 2022 році (-5,69 млн. осіб), із уповільненням у 2023 році та першою позитивною зворотною хвилею у 2024 році (+1,14 млн. осіб, технічний показник) зі збереженням загального дефіциту [10] (рис. 1).

Ризик неповернення значної частини біженців (за різними оцінками близько 20-30% можуть залишитись в інших країнах назавжди) посилюється їхньою поступовою асиміляцією в країнах-реципієнтах (переважно ЄС та США) [11]. Хоча деякі країни заявляють про скорочення програм підтримки біженців, паралельно відбувається також перехід до стратегій інтеграції зі спрощенням доступу українців до європейського ринку праці.

Дослідження та статистичні дані засвідчують парадокс ринку праці України, що опинився у ситуації одночасного існування безробіття та гострого дефіциту кадрів у ключових галузях.

У 2024 році близько 74% роботодавців заявляли про дефіцит кадрів, що змушує бізнес до агресивної зарплатної політики та перегляду вимог до кандидатів (вікові, гендерні, освітні характеристики) [9]. Регіональні диспропорції лише посилюють проблему: через внутрішні хвилі міграції ВПО у центральні та західні регіони вони часто не можуть знайти роботу за фахом, тоді як промислові центри сходу й півдня України відчувають критичну

нестачу технічних спеціалістів. Високе податкове навантаження та ризики, пов'язані з мобілізацією, також сприяють збереженню тіньової зайнятості.



**Рис. 1. Динаміка чистої міграції та демографічних показників в Україні, 2019-2024 роки, побудовано автором за даними Macrotrends, World Bank та оцінок Інституту демографії**

У підсумку конкуренція за таланти призводить до суттєвого зростання номінальних заробітних плат, що намагаються наздогнати інфляцію, часто із випередженням продуктивності праці (табл. 1).

**Табл. 1. Основні показники ринку праці та динаміки заробітної плати в Україні, 2020-2024 рік, побудовано автором за даними Державного комітету статистики, Пенсійного фонду, НБУ та опитування бізнесу ЕВА [9]**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середній рівень заробітної плати, грн	11,6	14,0	14,9	17,4	21,5
Зростання рівня номінальної заробітної плати, %	+10,4%	+20,9%	+6,0%	+17,4%	+23,1%
Рівень безробіття, %	9,5%	9,8%	~25-30%	~18-20%	~14-16%
Дефіцит кадрів, % підприємств	20-25%	30%	40%	55%	74%

Отже, український бізнес переважно реагує на кадрову кризу підвищенням фінансової мотивації, що відповідає традиційному підходу антикризового управління, однак, зарплатний ресурс вичерпується. Економічна резильєнтність кадрової політики вимагає комплексних стратегічних рішень як на рівні держави, так і окремих підприємств.

Такі рішення вже фіксуються, зокрема, держава перейшла від пасивної підтримки безробітних до активізації напряму перекваліфікації через систему ваучерів для підтримки навчання, грантової програми «Робота» для стимулювання підприємництва серед ветеранів та ВПО, а також масштабної ініціативи Skills Alliance за підтримки міжнародних донорів із метою перекваліфікації 180 тис. осіб впродовж трьох років [12-14].

Узагальнено напрями стабілізації ринку праці на державному рівні окреслені у розробленій Департаментом зайнятості Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України в липні 2025 року «Хартії стійкості людського капіталу», що пропонує перспективну концепцію об'єднання уряду й зацікавлених міжнародних та внутрішніх стейкхолдерів довкола спільної програми збереження й відновлення людського потенціалу як головного рушія конкурентоспроможності [15]. Однак, наведений документ є рамковим, тоді як, на нашу думку, реальна резильєнтність формується через взаємодію державних стимулів та корпоративної адаптивності.

Бізнес, у свою чергу, демонструє високу оперативну адаптивність, перебираючи на себе функцію соціального захисту, але доступний лише великим та середнім гравцям, таким як Метінвест, ДТЕК, МХП, Нова пошта, які, зокрема, вже впроваджують комплексні екосистеми підтримки діючих військових, ветеранів та їхніх родин в межах програм психологічної реабілітації, фізичного відновлення, професійної адаптації [7; 9]. Окрім того, дефіцит робочої сили змушує роботодавців ламати вікові та гендерні стереотипи, що підтверджується програмами навчання для жінок, старшого та молодшого працездатного населення.

Узагальнимо наявні ініціативи забезпечення економічної резильєнтності кадрової політики у табл. 2.

Детальний аналіз наведених напрямів дозволив виявити критичні точки перетину та проблемні зони забезпечення стійкості кадрової політики у стратегічній перспективі, а саме:

(1) переважно декларативний характер системи подолання розриву у професійних навичках робочої сили, який покривається навчальними програмами, що не завжди релевантні запитам ринку праці; у цьому випадку бізнес змушений брати ініціативу на себе, фінансуючи перенавчання професіям з нуля; синергія досяжна у випадку включення представників бізнесу до наглядових рад навчальних закладів, безпосередньої участі у формуванні навчального замовлення;

(2) недосконалість механізму забезпечення інклюзивності через переважання застарілих норм праці, сформованих під існуючий раніше механізм зайнятості, побутових стереотипів; програми залучення жінок та старшого працездатного населення скоріш є унікальними виключеннями, аніж системною роботою; важливо забезпечити правильні меседжі, що дозволять знизити рівень недовіри або несприйняття можливостей професійного заміщення;

**Таблиця 2. Ключові ініціативи досягнення економічної резильєнтності кадрової політики України на державному (макро) та корпоративному (мезо) рівні, складено автором на основі узагальнення**

Ініціатива	Макрорівень (держава)	Мезорівень (підприємство)
Розвиток професійних навичок й забезпечення навчання впродовж життя	Фінансування перепідготовки ВПО та інших безробітних у форматі державних ваучерів Грантова підтримка стимулювання підприємництва із залученням міжнародних донорів Реформа профтехосвіти (Наглядові ради для розвитку навчальних закладів, стимулювання програм дуальної освіти й виробничого стажування)	Функціонування корпоративних університетів, розробка адаптивних програм швидкої перекваліфікації (наприклад, формат Metinvest Політехніки) Програми навчання на робочому місці, системи менторства, бадінгу та швидкого введення в посаду Запровадження крос-функціональності через перегляд робочого навантаження, перерозподіл функцій, взаємозамінність персоналу
Інклюзивність	Розробка концептуальної рамки у форматі Хартії стійкості людського капіталу, що проголошує принципи рівності та інклюзії Забезпечення інклюзивності через програми стимулювання підприємництва серед ветеранів та жінок Програми донорських компенсацій за облаштування інклюзивних робочих місць Держані програми психологічної реабілітації ветеранів, мережі центрів психологічної допомоги	Сприяння гендерній диверсифікації через програми Iron Women, Ferrexpo, Reskilling Ukraine та інші Вікова інклюзія у програмах залучення пенсіонерів та професійного навчання фахівців передпенсійного віку Впровадження програм безбар'єрності робочого простору (фізична адаптація офісів та виробничих ділянок під потреби людей з інвалідністю, а також програми збереження здоров'я працівників старшого віку) Екосистеми повернення на робоче місце програми, юридичний та психологічний супровід ветеранів, тренінги щодо командної комунікації
Ментальне здоров'я	Розвиток культура піклування про ментальне здоров'я, сприяння відкритості та доступності психологічної підтримки Врахування психосоціальних ризиків у праці при розробці законодавчих ініціатив	Психологічна підтримка працівників (штатні психологи, застосування ШІ та VR-технології для стрес-менеджменту, окремі психологічні сесії або командні тренінги на вимогу) Структурновані протоколи дій під час тривоги, доступність укриттів, навчання медичній допомозі на робочому місці та охороні праці
Повернення мігрантів	Доступне житло як стимул повернення мігрантів (програма eОселя) Співпраця з країнами ЄС для збереження зв'язку з діаспорою, облік економічно активних мігрантів	Підтримка зв'язку з потенціаними працівниками через системи дистанційної зайнятості, збереження робочих місць Релокаційна підтримка ВПО (допомога з переїздом всередині країни, часткова або повна компенсація витрат на аренду житла)

(3) медичний характер проблеми захисту ментального здоров'я (потреба у лікуванні) на протигагу її реальному соціальному значенню (повернення до активного життя, зниження рівня стресу, відновлення життєвого балансу й продуктивності) залишається невирішеною проблемою; окремі успішні програми свідчать про необхідність комплексного індивідуального підходу, який держава без залучення бізнесу не може вирішити самостійно;

(4) тіньова дилема ведення бізнесу в умовах економічного, мобілізаційного та податкового тиску створює примарну резильєнтність через можливість працівниками отримувати дохід із втратою соціального захисту й інших можливостей;

(5) повернення робочої сили шляхом зворотної міграції повинне підкріплюватись більш дієвими механізмами стимулювання, що вимагає приведення норм законодавства, зарплатних можливостей, систем соціального захисту до європейського рівня; наразі обмежується дефіцитом фінансових ресурсів, але має стратегічне значення.

Зважаючи на вищевикладене, пропонується впровадження комплексного механізму посилення економічної резильєнтності кадрової політики, який інтегруватиме три рівня: макро- (держава), мезо- (підприємство), мікро- (індивід) та базуватиметься на принципах спільної відповідальної адаптивності (рис. 2).

На державному рівні ключовою функцією має бути створення інституційного каркасу забезпечення економічної резильєнтності кадрової політики (законодавче регулювання, залучення міжнародної підтримки, визначення концептуальних рамок і принципів стійкості людського капіталу), а також фінансування потреб ринку праці у період критичних змін.

Базові напрями забезпечення резильєнтності кадрової політики на макрорівні включають децентралізацію та лібералізацію законодавчих норм в бік вищої гнучкості процесів найму за фрілансом, частковою або дистанційною зайнятістю для збереження професійних зв'язків; закріплення змін у фінансуванні навчання та перекваліфікації (пряме фінансування здобувача через освітні ваучери, гранти тощо); зміцнення інфраструктури зворотної міграції для створення сприятливої екосистеми повернення, що здатна гарантувати задоволення базових і розширених потреб, а також залучити до підприємницької діяльності ветеранів, ВПО та реемігрантів.

Рівень бізнесу традиційно зосереджується на забезпеченні операційної адаптації та пристосування до коливань ринку праці, ключовим фокусом якого є збереження кадрового ядра фахівців і соціальна стабілізація шляхом збереження і розвитку соціального капіталу. Така орієнтація означає посилення людиноцентричних механізмів управління із відходом від ресурсного планування, які охоплюють розширені програми гнучкої зайнятості, турботу про ментальне здоров'я, персоналізацію освітніх ініціатив та соціальну інклюзію. Оновлення навичок та швидка перекваліфікація є критично значущою, тому корпоративна освіта має розглядатись як норма, а не виключення, разом із поширенням інклюзивної корпоративної культури. Процеси свідомого найму ветеранів, жінок, людей старшого віку та осіб з особливими потребами мають доповнюватись безбар'єрною ергономікою

робочих місць, що у підсумку стане інвестицією у розширення пулу кваліфікованих кандидатів в умовах дефіциту робочої сили. Окреме значення також має фінансування енергонезалежності та зміцнення безпеки робочих процесів (укриття, захисні споруди, системи оповіщення) як гарантія безперервності робочих процесів і захищеності працівників.

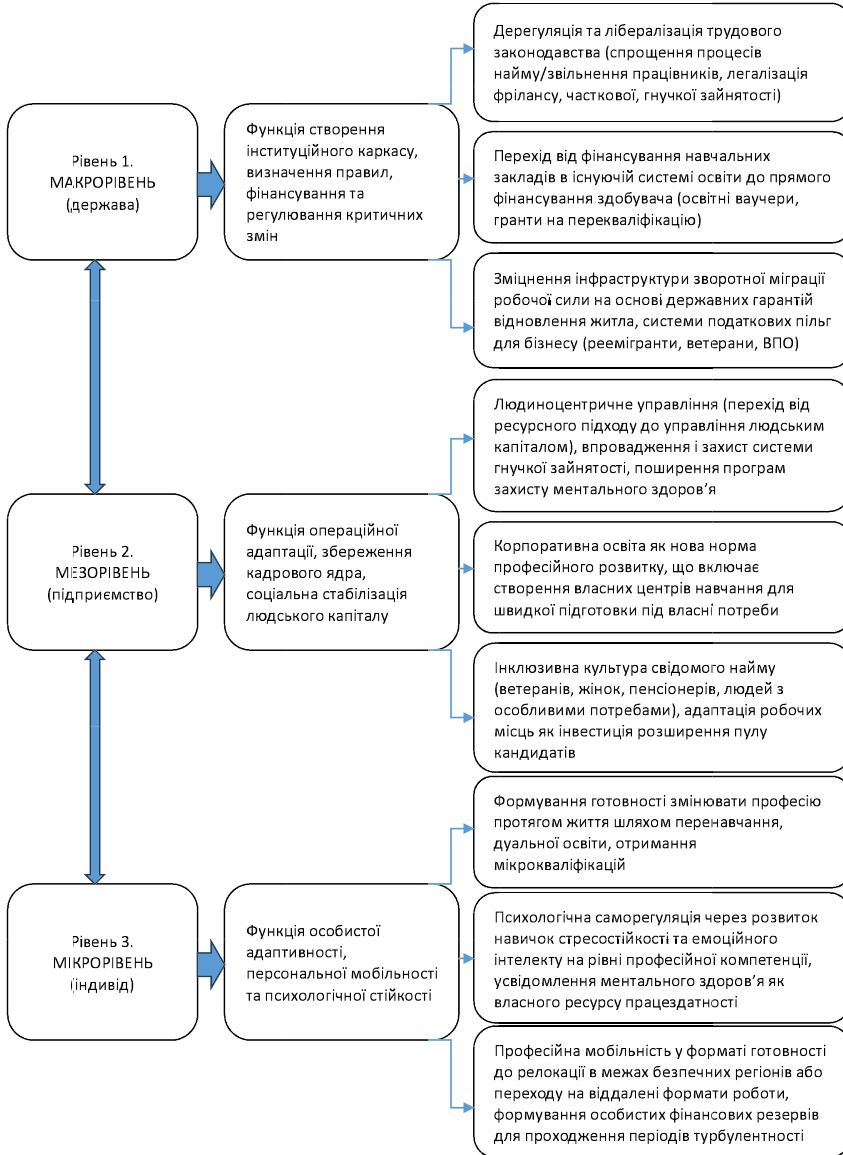


Рис. 2. Комплексний механізм посилення економічної резильєнтності кадрової політики України, розроблено автором

Виділення рівня індивідуальної економічної резильєнтності на ринку праці пов'язано із необхідністю звернути увагу на особисту адаптивність, професійну мобільність та психологічну стійкість, яких складно досягти лише зусиллями держави або сфери бізнесу. Як показує практика, на заваді успішному найму в кризових умовах стають особисті переконання, стереотипи, низька стресостійкість або відсутність усвідомленого підходу. Саме тому важливо формувати прийнятну у суспільстві думку й позитивне ставлення до зміни професії декілька раз за життя, зокрема, шляхом мікрокваліфікацій, дуальної освіти або самонавчання. Окрім того, навички стресостійкості та емоційного інтелекту досягли такого рівня значущості, що можуть розглядатись як окремі від загального набору м'яких навичок професійні компетенції, а ментальне здоров'я – як власний ресурс збереження працездатності. Додатково на цьому рівні варто розглядати формування готовності до релокації або переходу на віддалені формати роботи, а також навчання фінансової грамотності (раціональний розподіл фінансових ресурсів, накопичення резервів для проходження періодів турбулентності).

Взаємодія в середні представленої механізми має відбуватись за типовою схемою, де держава виступає гарантом наявності ресурсів, індивіди проявляють агентність (готовність долучатись до ініціатив посилення зайнятості та підвищення працездатності), підприємства у свою чергу надають можливості реалізації (екосистема стійких робочих місць та менторської підтримки).

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що Україна перебуває у процесі фундаментальної трансформації ринку праці через вплив демографічних та міграційних чинників, при цьому її людський капітал виступає головним обмежуючим чинником і потенційним джерелом повоєнного відновлення. Науковий аналіз останніх теоретичних доробків доводить неможливість повернення до ресурсоорієнтованої моделі забезпечення економічної резильєнтності кадрової політики, отже, майбутнє української економіки залежить від результативності впровадження концепції адаптивної резильєнтності, а саме розширення механізмів активної інклюзії (жінки, ветерани, старше населення, люди з особливими потребами), масштабні програми перекваліфікації, створення безпечного, людиноцентрованого робочого середовища.

Статистичний аналіз продемонстрував готовність держави виступати ініціатором та гарантом збереження, розвитку та відтворення людського капіталу, а бізнесу – інвестувати в людей, виступаючи одночасно середовищем формування соціальних гарантій. Однак, без системної державної політики та міжнародної підтримки ці зусилля можуть виявитись недостатніми для подолання демографічних і міграційних шоків. Запропонований трирівневий механізм посилення економічної резильєнтності кадрової політики України (держава-підприємство-індивід) дозволяє систематизувати зусилля та перейти від хаотичного реагування на кризи до побудови стійкої національної економіки.

1. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*. 2025. Vol. 15. pp. 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
2. Sutton J., Mendez P., Arku G. Regional economic resilience and post-crisis growth paths: hysteresis and homeorhesis. *Journal of Economic Geography*. 2025. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>
3. Ben-Hador B., Yitshaki R. Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36(9). pp. 1621–1652.
4. Aldrich D. The Importance of Social Capital in Building Community Resilience. *Springer Nature*. 2017. pp. 257–364. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50171-0\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50171-0_23)
5. Tverdostup M. The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. *WIIW Policy Notes and Reports*. 2023. Vol. 71. 44 p.
6. Tertrais B. Tragedy After Disaster? War in Ukraine and Demography. Expressions by Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/tragedy-after-catastrophe-demographic-impact-war-russia-and-ukraine>
7. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни: регіональні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01>
8. Гавловська Н., Йолкін С., Семенченко В., Довга А. Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 2024. №328(2). С. 464–469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
9. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
10. Labour market profile: Ukraine 2025/2026. *Ulandssekretariatet – DTDA*. 2025. 42 p.
11. Pathways for regular migration: perceptions of migrant workers and recovery in Ukraine. *UN Migration*. 2024. 7 p. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom\\_ukr\\_pathways-for-regular-migration\\_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine\\_july-2024.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_pathways-for-regular-migration_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine_july-2024.pdf)
12. Ваучери на навчання: українці можуть опанувати за державний кошт ще 16 професій та 15 спеціальностей. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vauchery-na-navchannia-ukraintsi-mozhut-opanuvaty-za-derzhavnyi-kosht-shche-16-profesii-ta-15-spezialnostei>
13. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу» Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robota-grantividderzhavinavidkrittiachirozvitokbiznesu>
14. Б1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-BillionForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResultsAndEuropeanPracticesForUkraine>
15. Хартія стійкості людського капіталу. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України 2025. URL: <https://charter.me.gov.ua/>
16. Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation, *Journal of Economic Geography*, 15, 1–42. 10.1093/jeg/lbu015
17. Sutton, J., Mendez, P., & Arku, G. (2025). Regional economic resilience and post-crisis growth paths: hysteresis and homeorhesis, *Journal of Economic Geography*. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>
18. Ben-Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(9), 1621–1652.
19. Aldrich, Daniel. (2017). The Importance of Social Capital in Building Community Resilience. 10.1007/978-3-319-50171-0\_23.
20. Tverdostup, M. (2023). The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. *WIIW Policy Notes and Reports*. 2023. Vol. 71. 44 p.
21. Tertrais, B. Tragedy After Disaster? War in Ukraine and Demography. Expressions by Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/tragedy-after-catastrophe-demographic-impact-war-russia-and-ukraine>

22. Blyzniuk, V. V., & Yatsenko, L. D. (2025). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Labor market of Ukraine in war conditions: regional aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01>
23. Havlovska, N., Yolkin, S., Semenchenko, V., & Dovha, A. (2024). Kadrova bezpeka: evoliutsiia pohliadiv u mezhakh suchasnoi bezpekolohii [Personnel security: evolution of views within modern security science]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 464-469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
24. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
25. Vauchery na navchannia: ukraintsi mozhut opanuvaty za derzhavnyi kosht shche 16 profesii ta 15 spetsialnostei [Training vouchers: Ukrainians can master another 16 professions and 15 specialties at state expense]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/vauchery-na-navchannia-ukraintsi-mozhut-opanuvaty-za-derzhavnyi-kosht-shche-16-profesii-ta-15-spetsialnostei>
26. yeRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu [eRobota: State grants for opening or developing a business]. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (n.d.). Retrieved from <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robota-grantividerzhavinavidkryttiachirozvitokbiznesu>
27. Ї1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-BillionForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResultsAndEuropeanPracticesForUkraine>
28. Khartiia stiikosti liudskoho kapitalu [Human Capital Resilience Charter]. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. 2025. Retrieved from <https://charter.me.gov.ua/>

1. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*. 2025. Vol. 15. pp. 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
2. Sutton J., Mendez P., Arku G. Regional economic resilience and post-crisis growth paths: hysteresis and homeorhesis. *Journal of Economic Geography*. 2025. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>
3. Ben-Hador B., Yitshaki R. Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36(9). pp. 1621–1652.
4. Aldrich D. The Importance of Social Capital in Building Community Resilience. *Springer Nature*. 2017. pp. 257–364. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50171-0\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50171-0_23)
5. Tverdostup M. The Demographic Challenges to Ukraines Economic Reconstruction. *WIIW. Policy Notes and Reports*. 2023. Vol. 71. 44 p.
6. Tertrais B. Tragedy After Disaster? War in Ukraine and Demography. Expressions by Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/tragedy-after-catastrophe-demographic-impact-war-russia-and-ukraine>
7. Blyzniuk V. V., Yatsenko L. D. Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: rehionalni aspekty. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. 2025. №19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01>
8. Havlovska N., Yolkin S., Semenchenko V., Dovha A. Kadrova bezpeka: evoliutsiia pohliadiv u mezhakh suchasnoi bezpekolohii. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 2024. №328(2). S. 464-469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
9. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
10. Labour market profile: Ukraine 2025/2026. Ulandssekretariatet – DTDA. 2025. 42 p.
11. Pathways for regular migration: perceptions of migrant workers and recovery in Ukraine. *UN Migration*. 2024. 7 p. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom\\_ukr\\_pathways-for-regular-migration\\_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine\\_july-2024.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_pathways-for-regular-migration_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine_july-2024.pdf)

12. Vauchery na navchannia: ukraintsi mozhut opanuvaty za derzhavnyi kosht shche 16 profesii ta 15 spetsialnostei. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vauchery-na-navchannia-ukraintsi-mozhut-opanuvaty-za-derzhavnyi-kosht-shche-16-profesii-ta-15-spetsialnostei>
13. ieRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesuu Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robita-grantividderzhavinavidkryttiachirozvitok-biznesu>
14. Ї1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-BillionForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResultsAndEuropeanPracticesForUkraine>
15. Khartiia stiikosti liudskoho kapitalu. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainyiu 2025. URL: <https://charter.me.gov.ua/>
16. Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation, *Journal of Economic Geography*, 15, 1–42. 10.1093/jeg/lbu015
17. Sutton, J., Mendez, P., & Arku, G. (2025). Regional economic resilience and post-crisis growth paths: hysteresis and homeorhesis, *Journal of Economic Geography*. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbaf034>
18. Ben-Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(9), 1621–1652.
19. Aldrich, Daniel. (2017). The Importance of Social Capital in Building Community Resilience. 10.1007/978-3-319-50171-0\_23.
20. Tverdostup, M. (2023). The Demographic Challenges to Ukraines Economic Reconstruction. WIIW. Policy Notes and Reports. 2023.Vol. 71. 44 p.
21. Tertrais, B. Tragedy After Disaster? War in Ukraine and Demography. Expressions by Montaigne. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/tragedy-after-catastrophe-demographic-impact-war-russia-and-ukraine>
22. Blyzniuk, V. V., & Yatsenko, L. D. (2025). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Labor market of Ukraine in war conditions: regional aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01>
23. Havlovska, N., Yolkin, S., Semenchenko, V., & Dovha, A. (2024). Kadrova bezpeka: evoliutsiia pohliadiu u mezhakh suchasnoi bezpekolozii [Personnel security: evolution of views within modern security science]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 464-469. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-69>
24. Labour shortage, high salary expectations, and mobilisation: key trends in the labour market in 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiyaklyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
25. Vauchery na navchannia: ukraintsi mozhut opanuvaty za derzhavnyi kosht shche 16 profesii ta 15 spetsialnostei [Training vouchers: Ukrainians can master another 16 professions and 15 specialties at state expense]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/vauchery-na-navchannia-ukraintsi-mozhut-opanuvaty-za-derzhavnyi-kosht-shche-16-profesii-ta-15-spetsialnostei>
26. yeRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu [eRobota: State grants for opening or developing a business]. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (n.d.). Retrieved from <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=robita-grantividderzhavinavidkryttiachirozvitokbiznesu>
27. Ї1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-BillionForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResultsAndEuropeanPracticesForUkraine>
28. Khartiia stiikosti liudskoho kapitalu [Human Capital Resilience Charter]. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. 2025. Retrieved from <https://charter.me.gov.ua/>