УДК 331.5:005.2(477)
JEL 0J21, J61, O15
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-17

Левіщенко О.С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3704-5352
Olena Levishchenko
National Transport University

Комчатних О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4755-904X
Olena Komchatnykh
National Transport University

Муленко В.М.
доктор філософії (PhD) з економіки,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0950-6449
Volodymyr Mulenko
National Transport University

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE PRESERVATION, RESTORATION, AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOUR POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THE MIGRATION CRISIS

Анотація. *У статті досліджено проблеми збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу України в умовах масштабних міграційних процесів. Визначено основні трансформації трудових ресурсів і ринку праці, пов'язані зі скороченням робочої сили, кадровим дефіцитом, професійно-кваліфікаційними та територіальними дисбалансами. Обґрунтовано управлінські механізми збереження, повернення, реінтеграції, розвитку, залучення та компенсації дефіциту трудових ресурсів. Запропоновано багаторівневий підхід до управління трудовим потенціалом, що передбачає узгодження інструментів державного, регіонального та корпоративного рівнів. Акцентовано на необхідності продуктивного використання трудових ресурсів, розвитку компетентностей та підвищення продуктивності праці як передумов відновлення й соціально-економічного зростання України.*

Ключові слова: *трудовий потенціал, трудові ресурси, міграція, міграційна криза, ринок праці, управлінські механізми, людський капітал, зайнятість, реінтеграція, соціально-економічне зростання.*

Abstract. Introduction. *The full-scale war and intensified migration have significantly affected Ukraine's labour resources and human capital, aggravating workforce shortages, skills mismatches and regional labour market imbalances. These challenges require integrated managerial approaches to preserving and restoring labour potential as a prerequisite for national recovery.* ***Purpose.*** *The study aims to substantiate managerial mechanisms for preserving, restoring and developing Ukraine's labour potential under conditions of migration-related challenges, with a focus on productive employment and sustainable socio-economic growth.* ***Methods.*** *The research employs analysis and synthesis to identify changes in labour resources and employment, a systems approach to examine the interrelationships between migration and labour potential, and classification and generalisation to systematise managerial mechanisms. A structural and functional approach is applied to develop a multilevel management framework.* ***Results.*** *Four dimensions of labour capital transformation are identified: quantitative, qualitative, structural and territorial. Six interrelated managerial mechanisms are systematised: preservation, return, reintegration, development, engagement and compensation for labour shortages. A multilevel framework integrating national, regional and corporate management is proposed. National measures involve policy coordination and institutional support; regional measures address employment, professional adaptation and territorial imbalances; corporate measures focus on staff retention, skills development, flexible employment and productivity. The importance of maintaining professional and economic ties with Ukrainians abroad is also established.* ***Conclusion.*** *Effective labour potential management requires coordinated measures that extend beyond encouraging physical return to include reintegration, skills development and productive engagement. Priority*

© Левіщенко О.С., Комчатних О.В., Муленко В.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

should be given to strengthening institutional cooperation, improving labour market matching and promoting reskilling and upskilling. These measures can contribute to workforce recovery, higher productivity, economic competitiveness and sustainable socio-economic growth in Ukraine.

Keywords: *labour potential, labour resources, migration, migration crisis, labour market, managerial mechanisms, human capital, employment, reintegration, economic and social growth.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна суттєво загострила проблеми формування та використання людського капіталу України, спричинивши скорочення трудових ресурсів, активізацію зовнішніх і внутрішніх міграційних процесів та поглиблення кадрових і професійно-кваліфікаційних дисбалансів. В умовах повоєнного відновлення наявність достатнього трудового потенціалу та ефективність його використання набувають особливого значення для відбудови економіки, забезпечення її конкурентоспроможності та подальшого соціально-економічного зростання країни. Водночас тривале перебування значної частини працездатного населення за кордоном та його поступова інтеграція у ринки праці інших держав посилюють ризики втрати кваліфікованих фахівців і ускладнюють відновлення кадрового, науково-технічного та виробничого потенціалу України.

За таких умов традиційні підходи до управління персоналом є недостатніми: необхідним стає формування багаторівневої системи управління трудовим потенціалом, орієнтованої на його збереження, відновлення, розвиток і продуктивне залучення [1].

Військова агресія рф спричинила безпрецедентні загрози соціально-економічній безпеці України. Серед них особливе місце посідають масштабне переміщення населення та міграція кадрового потенціалу. У сучасних умовах міграційна криза набуває ознак багатовимірного явища, що поєднує демографічні, економічні, соціальні та безпекові аспекти. Воєнні дії, економічна нестабільність і нерівномірність регіонального розвитку посилюють мобільність населення, змінюють обсяги та територіальний розподіл трудових ресурсів і формують нові виклики для ринку праці, пов'язані зі скороченням пропозиції праці, деформацією професійної структури та зростанням територіальних диспропорцій [2; 3].

Актуальні дані підтверджують, що проблема має не лише кількісний, а й структурний характер. За оцінкою Міжнародної організації з міграції, на основі 24-го раунду General Population Survey, у квітні–червні 2026 р. близько 1,5 млн українців, які виїжджали за кордон після початку повномасштабного вторгнення, уже повернулися в Україну; приблизно 1,1 млн із них повернулися до звичного місця проживання, тоді як близько 398 тис. після повернення залишалися внутрішньо переміщеними особами [4]. Це означає, що управлінська проблема не вичерпується стимулюванням фізичного повернення: критичного значення набувають працевлаштування, житло, доступ до послуг, професійна реінтеграція та запобігання повторному переміщенню.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у спеціальній доповіді 2026 р. «Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect» пропонує розглядати політику щодо переміщених українців у трьох взаємопов'язаних напрямах: повернення, реінтеграція та збереження зв'язку з українцями, які залишаються за кордоном. Такий підхід є принципово важливим для управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом, оскільки дає змогу трактувати міграцію не лише як безповоротну втрату робочої сили, а й як джерело накопичених компетентностей, професійних мереж, підприємницького досвіду та потенційних інвестицій у відновлення України [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика збереження кадрового та трудового потенціалу України в умовах війни й міграції активно досліджується українськими науковцями. Ю. Мельник і Д. Шалагінова розглядають стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу крізь призму викликів трудової міграції та наголошують на необхідності нової кадрової політики, орієнтованої на повернення, утримання і професійну реалізацію працівників [1]. О. Гайдаш аналізує міграцію кадрового потенціалу як загрозу економічній безпеці України та акцентує увагу на довгострокових наслідках відтоку кваліфікованих працівників [6]. І. Кичко систематизувала ризики збереження трудового потенціалу, трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України на мікро-, мезо-, та макрорівні [7].

І. Бараняк, О. Мульська та А. Карпа пов'язують міграційну кризу з трансформацією регіональних ринків праці та соціально-економічною резильєнтністю [5; 2]. В. Антонюк досліджує проблеми кадрового забезпечення промисловості в умовах війни, виокремлюючи демографічні втрати, міграцію, «відплив мізків», руйнування освітньої інфраструктури, низьку оплату праці та швидке старіння професій як ключові загрози [6].

Водночас міжнародні дослідження 2026 р. зміщують акцент від констатації масштабів переміщення до інституційного управління поверненням і реінтеграцією. ОЕСР рекомендує стандартизувати визначення «реемігранта», «інтеграції» та «реінтеграції», розвивати єдину систему даних і моніторингу, переходити до багаторічного передбачуваного фінансування та оцінювати політику за вимірюваними результатами [3]. Міжнародна організація праці (МОП) у Програмі гідної праці для України на 2026–2029 рр. визначає серед основних викликів переміщення населення, демографічне скорочення, дефіцит робочої сили, невідповідність навичок і зростання соціальної вразливості; пріоритетами визначено посилення управління ринком праці, трудового і соціального захисту, розвиток гідної зайнятості, навичок і продуктивних підприємств [9].

Незважаючи на значний науковий доробок, потребує подальшого розвитку саме управлінський підхід, який інтегрує державний, регіональний і корпоративний рівні та поєднує механізми збереження, повернення, реінтеграції, розвитку і мобілізації трудового потенціалу та трудових ресурсів як необхідної ресурсної основи соціально-економічного зростання країни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управлінських механізмів збереження, відновлення та розвитку

трудового потенціалу України в умовах міграційних процесів для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та соціально-економічного зростання країни.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, узагальнення статистичних та аналітичних матеріалів, метод систематизації причинно-наслідкових зв'язків, на основі якого побудована управлінська матриця «проблема – механізм – інструмент – результат».

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною детермінантою зовнішньої міграції українців з початку 2022 року стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації та введення воєнного стану, які суттєво змінили соціально-економічну і демографічну ситуацію в країні. Воєнні дії призвели до зростання рівня небезпеки для цивільного населення, руйнування інфраструктури, втрати житла та засобів до існування, що значно посилило міграційні процеси. Міграція, спричинена війною, має багатогранний характер і включає як вимушене переміщення, пов'язане із загрозою життю та здоров'ю, так і трудову міграцію, зумовлену потребою у пошуку роботи та стабільного доходу [6].

Особливу увагу заслуговують процеси повернення та реінтеграції. Повернення громадян із-за кордону пов'язане з труднощами працевлаштування, доступу до житла, освіти для дітей, соціальних і медичних послуг, а також із необхідністю повторної адаптації до локальних ринків праці. За даними МОП за квітень–червень 2026 р., частина осіб, які повернулися з-за кордону, не змогла повернутися до попереднього місця проживання і залишається внутрішньо переміщеною. Це підсилює територіальну невідповідність між наявними трудовими ресурсами, робочою силою та попитом на неї [4].

Масовий виїзд громадян працездатного віку скорочує доступні трудові ресурси, послаблює трудовий потенціал країни та створює ризики для її соціально-економічної стабільності й довгострокового соціально-економічного зростання. Особливо чутливою є втрата висококваліфікованих працівників у медицині, освіті, науці, інженерії, інформаційних технологіях та інших секторах, критичних для відбудови. Водночас тривале перебування за кордоном може супроводжуватися набуттям нових компетентностей, професійних практик і міжнародних контактів. Тому управлінська політика має бути спрямована не лише на кількісне відновлення трудових ресурсів і мінімізацію «відпливу мізків», а й на створення каналів циркуляції знань і використання накопиченого за кордоном людського капіталу як ресурсу продуктивної зайнятості, інновацій та соціально-економічного розвитку.

До ключових чинників трансформації трудових ресурсів і трудового потенціалу належать: демографічні втрати та старіння населення; зовнішня і внутрішня міграція; втрата частини інтелектуального й висококваліфікованого кадрового потенціалу; пошкодження освітньої інфраструктури та навчальні втрати; недостатня конкурентоспроможність оплати праці; швидке старіння професій і потреба у постійному оновленні компетентностей [8]. Їх сукупна дія формує не лише кількісне скорочення трудових ресурсів і дефіцит робочої сили, а й якісну та територіальну невідповідність між пропозицією праці та потребами економіки.

Цифровізація та структурна трансформація економіки додатково змінюють вимоги до компетентностей працівників. На рівні підприємств постає завдання трансформувати базові HR-процеси, по-новому організовувати підбір персоналу, корпоративне навчання, оцінювання компетентностей і гнучкі форми зайнятості, не знижуючи соціальних стандартів праці. На рівні держави необхідними є адаптивні стратегії, здатні одночасно підтримувати зайнятість, захищати права працівників і стимулювати продуктивну структурну перебудову ринку праці.

Таким чином, міграційна криза трансформує як кількісні параметри трудових ресурсів, так і трудовий потенціал України у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: кількісному (скорочення чисельності та доступності трудових ресурсів і робочої сили), якісному (зміна компетентнісної структури), структурному (невідповідність професій попиту) та територіальному (переміщення працівників між регіонами і країнами). Саме ці виміри мають бути покладені в основу управлінської діагностики, спрямованої на забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення продуктивності праці та створення передумов соціально-економічного зростання країни.

В умовах повномасштабної війни виникає низка викликів та загроз кадрового потенціалу України, а саме:

1. Демографічний виклик, пов'язаний зі скороченням чисельності населення, старінням та звуженням бази відтворення трудових ресурсів і робочої сили.

2. Кадровий – підприємства й публічний сектор стикаються з дефіцитом працівників, який може посилюватися в міру масштабування відбудови.

3. Кваліфікаційний – компетентності наявних трудових ресурсів і робочої сили не завжди відповідають новій структурі попиту, технологічній модернізації та євроінтеграційним вимогам.

4. Міграційний. Політика не може ґрунтуватися на припущенні, що всі громадяни, які виїхали, повернуться. ОЕСР наголошує на необхідності одночасно підтримувати добровільне повернення, забезпечувати стійку реінтеграцію та зберігати економічні й професійні зв'язки з українцями, які залишаються за кордоном [3].

5. Територіальний – повернення і внутрішнє переміщення не завжди відбуваються до тих територій, де існує відповідний попит на працю.

6. Інституційний: політика зайнятості, освіти, міграції, соціального захисту, регіонального розвитку та підтримки бізнесу потребує узгодженого управління.

Програма гідної праці для України на 2026–2029 рр. підтверджує системність цих викликів: серед ключових проблем визначено дефіцит робочої сили, skills mismatch, переміщення населення, демографічне скорочення та бар'єри зайнятості для жінок, молоді, ветеранів, ВПО, реемігрантів та осіб з інвалідністю [9]. Отже, управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом має бути інклюзивним і орієнтованим не тільки на кількісне поповнення робочої сили, а й на продуктивність, якість зайнятості, розвиток компетентностей і розширення можливостей економічної участі населення. У сукупності це формує кадрову та

соціальну основу соціально-економічного зростання країни.

З урахуванням виявлених трансформацій пропонується систематизувати управлінські механізми за шістьма взаємопов'язаними напрямами: збереження, повернення, реінтеграція, розвиток, залучення та компенсація дефіциту трудових ресурсів і трудового потенціалу (табл. 1.). Їх реалізація має ґрунтуватися на принципах добровільності повернення, адресності підтримки, узгодженості державної та регіональної політики, партнерства з роботодавцями, вимірюваності результатів і регулярного оновлення даних.

1. Механізм збереження має бути спрямований на зменшення передчасного вибуття працівників із національного ринку праці та збереження наявних трудових ресурсів. Його ключовими інструментами є конкурентоспроможна оплата, безпечні умови праці, гнучкі режими роботи, розвиток доглядової інфраструктури та корпоративні програми утримання персоналу. У цьому контексті політика низької вартості робочої сили не може розглядатися як довгострокова конкурентна перевага, оскільки за відкритих ринків праці вона посилює стимули до міграції.

2. Механізм повернення повинен мати добровільний характер і бути пов'язаний не з декларативними закликами, а з конкретними умовами економічної самореалізації. ОЕСР наголошує на необхідності розбудови системи моніторингу повернення і реінтеграції, узгодження статистичних визначень, багаторічного фінансування та оцінювання результатів політики [3]. Практично це означає інтеграцію інформації про вакансії, житло, освітні та соціальні послуги, можливості започаткування бізнесу і визнання кваліфікацій.

3. Механізм реінтеграції має запобігати ситуації, коли фізичне повернення не перетворюється на стале включення до економічного життя. Дані міжнародної організації з міграції 2026 р. про близько 398 тис. осіб, які повернулися з-за кордону, але залишаються внутрішньо переміщеними, демонструють необхідність поєднання політики повернення з житловою, регіональною та політикою зайнятості [4].

4. Механізм розвитку трудового потенціалу передбачає безперервне оновлення компетентностей. В умовах цифровізації та модернізації економіки інвестиції у reskilling та upskilling мають стати спільною відповідальністю держави, роботодавців і працівників. Пріоритетними є професійна освіта, дуальні моделі, короткі програми перепідготовки, цифрові компетентності та визнання результатів неформального навчання.

5. Механізм залучення спрямований на розширення участі наявних і потенційних трудових ресурсів у продуктивній зайнятості, насамперед шляхом усунення бар'єрів для окремих груп населення. Ідеться про ВПО, реемігрантів, ветеранів, молодь, осіб старшого віку, осіб з інвалідністю та жінок із доглядовими обов'язками. Такий підхід узгоджується з Програмою гідної праці для України 2026–2029 рр., яка пов'язує відновлення з інклюзивною зайнятістю, розвитком навичок, соціальним захистом та продуктивними підприємствами [9].

6. Механізм компенсації дефіциту трудових ресурсів і робочої сили має бути спрямований на підвищення продуктивності праці через автоматизацію, цифровізацію та організаційні інновації. За умов тривалого демографічного скорочення відновлення та подальше соціально-економічне зростання не можуть ґрунтуватися лише на збільшенні чисельності трудових ресурсів і зайнятих; необхідне зростання продуктивності кожного робочого місця, ефективності використання наявних трудових ресурсів і створення якісної зайнятості.

Таблиця 1

Управлінські механізми збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу

Напрям	Проблема	Управлінський механізм	Основні інструменти	Очікуваний результат
1. Збереження	Відтік і плинність кадрів	Збереження трудових ресурсів і трудового потенціалу	Гідна оплата праці; безпечні умови; гнучка зайнятість; соціальні стимули; підтримка поєднання праці й сімейних обов'язків	Зниження міграційних намірів і втрат кадрів
2. Повернення	Тривале перебування за кордоном	Стимулювання добровільного повернення	Доступ до інформації про вакансії; житлові рішення; підтримка підприємництва; визнання кваліфікацій	Зростання частки економічно активних реемігрантів
3. Реінтеграція	Ризик повторного переміщення	Стійка соціально-економічна реінтеграція	Підбір відповідних вакансій доступ до освіти, медицини й соціальних послуг; професійна адаптація; підтримка громад	Закріплення реемігрантів і ВПО на ринку праці
4. Розвиток	Невідповідність навичок	Підвищення та перекваліфікація	Професійне навчання; ваучери; дуальна освіта; корпоративне навчання; цифрові компетентності	Відповідність компетентностей потребам відновлення
5. Залучення	Недостатнє залучення окремих груп населення до ринку праці	Розширення участі в ринку праці	Залучення ВПО, ветеранів, молоді, старших працівників, осіб з інвалідністю; розвиток доглядової інфраструктури	Збільшення ефективної пропозиції праці та розширення економічної участі населення
6. Компенсація дефіциту	Стійкий дефіцит трудових ресурсів і працівників	Підвищення продуктивності та технологічне заміщення	Автоматизація; цифровізація; реінжиніринг процесів; за потреби - регульоване залучення іноземних працівників	Підвищення продуктивності та підтримка соціально-економічного зростання

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 9]



Рис. 1. Концептуальна модель управління збереженням, відновленням та розвитком трудового потенціалу України

Джерело: сформовано авторами

Ефективність запропонованих механізмів залежить від їх узгодження на трьох рівнях управління. На макрорівні держава формує нормативні, фінансові та інституційні умови для відтворення, розподілу та ефективного використання трудових ресурсів: політику зайнятості й міграції, систему професійної освіти, соціальний захист, стимули повернення та інформаційну інфраструктуру ринку праці. На мезорівні регіони здійснюють діагностику локальної забезпеченості трудовими ресурсами і попиту на робочу силу, інтеграцію ВПО і реемігрантів, розвиток житлової та соціальної інфраструктури, регіональні програми навчання й мобільності. На мікрорівні підприємства реалізують HR-стратегії утримання, рекрутингу, навчання, адаптації та підвищення продуктивності.

Центральним елементом моделі є трудовий потенціал, кількісною основою формування якого виступають трудові ресурси, а їх стан має оцінюватися за системою кількісних, якісних, структурних і територіальних індикаторів. Управлінський цикл повинен включати: діагностику трудових ресурсів і трудового потенціалу, визначення дефіцитів, вибір механізмів, реалізацію інструментів, оцінювання результатів та коригування політики. Така логіка відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо створення системи моніторингу з чіткими статистичними показниками та вимірюваними результатами [3] і дає змогу пов'язати управління трудовими ресурсами з цілями продуктивної зайнятості, соціальної стійкості та соціально-економічного зростання.

Принциповою відмінністю запропонованої моделі є відмова від трактування фізичного повернення як єдиного критерію успіху. Для громадян, які залишаються за кордоном, необхідно розвивати механізми «reconnect»: дистанційну зайнятість в українських компаніях, професійні мережі, трансфер знань, підприємницькі та інвестиційні зв'язки. Це дозволяє частково перетворити міграційні втрати на ресурс циркуляції людського та інтелектуального капіталу [3].

Водночас стале повернення має оцінюватися не кількістю перетинів кордону, а результатами реінтеграції: зайнятістю, стабільністю доходу, доступом до житла і послуг, професійною відповідністю та відсутністю вимушеного повторного переміщення. Отже, результативність управлінської політики доцільно вимірювати системою KPI, що охоплює частку працевлаштованих реемігрантів і ВПО, тривалість пошуку роботи, частку учасників програм перепідготовки, які працевлаштувалися, плинність кадрів у дефіцитних секторах, продуктивність праці та регіональні дисбаланси вакансій і робочої сили.

Висновки. Міграційна криза в Україні трансформує трудові ресурси та трудовий потенціал одночасно в кількісному, якісному, структурному та територіальному вимірах. Її наслідки проявляються не лише у скороченні чисельності й доступності трудових ресурсів та робочої сили, а й у дефіциті окремих професій, невідповідності компетентностей потребам економіки, територіальних дисбалансах і ризику втрати висококваліфікованого людського капіталу. Це безпосередньо

обмежує виробничі можливості, внутрішній попит, інноваційну спроможність і потенціал соціально-економічного зростання країни.

Обґрунтовано, що управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом в умовах міграційної кризи має перейти від фрагментарних заходів до інтегрованої системи механізмів: збереження, повернення, реінтеграції, розвитку, мобілізації та компенсації дефіциту робочої сили. Їх реалізація потребує узгодження державного, регіонального й корпоративного рівнів управління та постійного моніторингу результатів. Ефективність цих механізмів доцільно оцінювати також за їх внеском у продуктивну зайнятість, зростання доходів населення, соціальну стійкість і розширення економічної активності.

Запропоновано багаторівневу модель управління трудовим потенціалом, у межах якої політика щодо українців за кордоном базується на взаємопов'язаних напрямах «повернення – реінтеграція – збереження зв'язку». Такий підхід дає змогу враховувати не лише фізичне повернення громадян, а й можливості дистанційної економічної участі, трансферу знань, професійних мереж і підприємницького капіталу.

Стратегічним пріоритетом має бути не механічне відновлення довоєнної чисельності трудових ресурсів і робочої сили, а формування продуктивного, мобільного, кваліфікованого й адаптивного трудового потенціалу, здатного забезпечити технологічну модернізацію, відбудову, підвищення добробуту населення та стале соціально-економічне зростання України. Отже, збереження, відновлення і розвиток трудових ресурсів слід розглядати не лише як завдання політики зайнятості, а як одну з ключових передумов довгострокового соціально-економічного розвитку держави. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням результативності запропонованих механізмів і розробленням системи індикаторів для державного та регіонального моніторингу.

Бібліографічний список:

1. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898

2. Мульська О. П., Карпа А. Г. Міграційна криза та соціально-економічна резильєнтність: аспект трансформації регіональних ринків праці в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 10. С. 179–187. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.179

3. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. OECD Publishing, Paris, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en

4. International Organization for Migration (IOM), Aug 10 2026. DTM Ukraine – Returning Home from Abroad: Reintegration Barriers, Outcomes and Implications for Ukraine's Recovery – August 2026. IOM, Ukraine.URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returning-home-abroad-reintegration-barriers-outcomes-and-implications-ukraines

5. Бараняк, І. Є. (2025). Збереження потенціалу відновлення соціально-економічної резильєнтності регіонів: аспект міграційної безпеки. *Академічні візії*, (47). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2468

6. Гайдаш О. С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 213–218. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628

7. Кичко І.І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025 № 2(42), 2025 .23-37. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37

8. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55–79. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055

9. International Labour Organization. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. Geneva: ILO, 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029

References:

1. Melnyk Yu., Shalahinova D. (2025) Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vyklyky trudovoi mihratsii [Strategic management of human resource renewal: challenges of labor migration]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues in Economic Sciences.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898

2. Mulska O. P., Karpa A. H. (2026) Mihratsiina kryza ta sotsialno-ekonomichna rezylientnist: aspekt transformatsii rehionalnykh rynkiv pratsi v Ukraini [Migration crisis and socio-economic resilience: the transformation of regional labour markets in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience,* vol. 10, pp. 179–187. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.179

3. OECD (2026) Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. Paris: OECD. Available at: DOI: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en

4. International Organization for Migration (IOM) (2026). DTM Ukraine – Returning Home from Abroad: Reintegration Barriers, Outcomes and Implications for Ukraine's Recovery – August 2026. Ukraine: IOM. Available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returning-home-abroad-reintegration-barriers-outcomes-and-implications-ukraines

5. Baraniak I.Ie. (2025) Zberezhennia potentsialu vidnovlennia sotsialno-ekonomichnoi rezylientnosti rehioniv: aspekt mihratsiinoi bezpeky [Preserving the recovery potential of regions socio-economic resilience: the migration security aspect]. *Akademichni vizii – Academic Visions*. Vol. 47. Available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2468

6. Haidash O. S. (2024) Mihratsiia kadrovoho potentsialu Ukrainy yak zahroza ekonomichnii bezpetsi [Migration of Ukraine's personnel potential as a threat to economic security]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region,* vol. 4 (95), pp. 213–218. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628

7. Kychko I.I. (2025) Stratehichni priorytety zberezhennia trudovoho potentsialu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta dii voiennoho stanu [Strategic priorities for preserving the labour potential of Ukraine within digitalisation and martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and Prospects of Economics and Management*. Vol. 2(42), pp. 23-37. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37

8. Antoniuk V. P. (2024) Problemy rozvytku promyslovosti Ukrainy ta yii kadrovoho zabezpechennia v umovakh viiny [Problems of the development of Ukraine's industry and itspersonnel supply in the conditions of war**]**. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, vol. 1 (105), pp. 55–79. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055

9. International Labour Organization (2026). Decent Work Country Program Ukraine 2026–2029. Geneva: ILO, Available at: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 04.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026