

КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ ТА НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯLABOR SHORTAGE OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW:
DEMOGRAPHIC FACTORS AND DIRECTIONS FOR SOLUTIONS

Стаття присвячена дослідженню актуальної проблеми дефіциту кадрів для підприємств, що набула особливої гостроти в умовах воєнного стану та повномасштабного вторгнення, яке призвело до загальної економічної нестабільності та невизначеності в суспільстві. У роботі досліджено основні чинники, що спричиняють дефіцит персоналу, проаналізовано його наслідки для функціонування бізнесу, а також виявлено взаємозв'язок між кадровим потенціалом, рівнем конкурентоспроможності бізнесу, його спроможністю забезпечувати фінансову стійкість та розширювати масштаби діяльності. Запропоновано низку напрямів вирішення проблеми дефіциту кадрів з боку держави, зокрема удосконалення чинних і створення нових програм підтримки бізнесу, стимулювання молодих сімей до подолання демографічної кризи та зменшення масштабів еміграції. Водночас запропоновано розробку підприємствами власних стратегій для подолання кадрового дефіциту.

Ключові слова: дефіцит кадрів, економічна нестабільність, бізнес, фінансова стійкість, демографічна криза, еміграція.

The article is devoted to the study of the urgent problem of workforce shortages faced by enterprises, which has become particularly acute under martial law and the full-scale invasion that led to general economic instability and uncertainty in society. The paper examines the main factors causing the shortage of personnel, analyzes its consequences for the functioning of enterprises, and identifies the interrelation between human resources, the level of business competitiveness, its ability to ensure financial stability, and expand the scale of operations. The key causes of the labor crisis in Ukraine are analyzed, among which are the demographic situation that has been gradually deteriorating since the country gained independence in 1991 and became critical after the full-scale invasion on February 24, 2022. The study reveals changes in the age structure of the working population, several waves of emigration from Ukraine and the massive outflow of economically active citizens after February 24, 2022, as well as significant internal displacement, territorial occupation, infrastructure destruction, and mobilization processes. The situation in Ukraine is compared with international experience, particularly that of the Baltic States and Poland, where effective partnerships between business and government have been developed. The paper proposes a number of short- and long-term measures to address the problem of labor shortages, including the improvement of social programs for internally displaced persons, the development of motivational tools to encourage the return of the working-age population to Ukraine, the enhancement and creation of new business support programs, including for relocated enterprises, and the introduction of state incentives for young families to overcome the demographic crisis. At the same time, it is proposed that enterprises develop their own strategies to overcome workforce shortages, in particular through the automation and digitalization of business processes, modernization of production facilities in processing industries, and the temporary engagement of foreign labor migrants from less developed countries to mitigate short-term staff shortages.

Key words: labor shortage, economic instability, business, financial stability, demographic crisis, emigration.

УДК 331.5.314

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-5>

Пилипенко О.О.¹

к.е.н., доцент, доцент кафедри
фінансів та обліку,
Таврійський національний університет
імені В.І. Вернадського

Очередько С.²

аспірант,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

Pylypenko O.O.

V.I. Vernadsky Taurida National University

Ocheredko Serhii

“KROK” University

Постановка проблеми. Одним із ключових факторів розвитку національної економіки є забезпечення умов для функціонування підприємництва. В умовах активних бойових дій, державі, як основному регулятору господарської діяльності, важливо мінімізувати кадровий дефіцит. Масова еміграція трудового населення та внутрішнє переселення з промислових районів країни, поглиблення демографічної кризи створюють суттєві проблеми та подальші ризики в процесі забезпечення бізнесу кадрами. Це негативно впливає на функціонування підприємств та їх конкурентоспроможність, особливо на зовнішніх ринках. Починаючи з 1994 р., населення України скорочується. Після повномасштабного вторгнення ситуація набула критичного характеру. Еміграція, висока смертність, низька народжуваність та окупація

територій – основні чинники скорочення населення. Це спричинило кадровий дефіцит, з яким стикаються більшість підприємств сьогодні. Водночас ситуація значно погіршиться через 20–25 років, коли нинішнє працездатне населення не буде ким замінити, що призведе до тяжких наслідків не лише для забезпечення бізнесу кадрами, але й для всієї національної економіки. Підприємства України, особливо високотехнологічні, мають усвідомлювати проблеми, з якими вони зіткнуться у коротко- та довгостроковій перспективі та формувати стратегію мінімізації кадрового дефіциту для збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості. Водночас, держава, як основний регулятор господарської діяльності у країні повинна вже сьогодні разом із бізнесом розробити механізми на 20–25 років, які дозволять

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5379-8164>

забезпечити ринок праці достатньою кількістю фахівців як сьогодні, так і в майбутньому, та мінімізувати дефіцит кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд останніх публікацій засвідчує, що проблема дефіциту кадрів в Україні є актуальною та однією з ключових у контексті воєнного стану.

У працях І.С. Чорнодід, Н.М. Василець, В.М. Петренко [17] висвітлено зміни ринку праці в нових умовах діяльності, розроблено мотиваційні заходи з метою утримання професійних кадрів і запобігання їх масовому відтоку. І.О. Штундер [18] досліджує особливості ринку праці України в умовах воєнного стану, аналізує стан вакансій та рівень заробітної плати працівників, а також галузеві й регіональні аспекти функціонування ринку праці. Авторка встановила складність ситуації, зумовлену активними міграційними процесами.

У роботі О. Череп, Ю. Калюжної, Л. Михайліченко [19] розглянуто питання сутності управління персоналом, досліджено особливості управління кадрами в умовах воєнного стану в Україні, розкрито іноземний (зокрема ізраїльський) досвід, зроблено акцент на характеристичні методи стимулювання персоналу та дистанційного керування кадрами. В. Юрчишин, М. Судаков та ін. [20] у своїх працях дослідили трудові ресурси для повоєнного відновлення України. Визначено основні тенденції ринку праці в умовах війни, проаналізовано інтенсивність, напрями та особливості технологічного розвитку держави, а також розглянуто можливості залучення старших осіб до ринку праці.

Незважаючи на існуючі дослідження, проблема дефіциту кадрів в умовах воєнного стану залишається недостатньо розкритою і потребує подальшого аналізу та дослідження ефективності

розвитку програм для стабілізації ситуації та механізмів залучення суб'єктами господарської діяльності персоналу для покриття своїх потреб.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні проблеми дефіциту кадрів в Україні в умовах воєнного стану та визначення шляхів вирішення за рахунок корпоративних та державних програм.

Дослідження базується на використанні методів аналізу динаміки, порівняння та узагальнення. Аналітичні методи базуються на даних Державної служби статистики України, Національного банку України, МВФ та OECD за період 1991–2025 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці – це динамічна структура, який не завжди саморегулюється і де знання і кваліфікація кадрів визначають конкурентоспроможність конкретного підприємства та країни в цілому. Нестача кадрів виникає тоді, коли обсяг пропозиції не відповідає попиту з боку роботодавців. Демографічні та міграційні процеси зменшують пропозицію персоналу, тоді як воєнні дії обмежують попит на робочу силу. В умовах воєнного стану, ринок праці в Україні не відповідає потребам бізнесу. Кадровий дефіцит має комплексний характер і зумовлюється трьома основними чинниками (рис. 1).

Демографічна ситуація є однією із головних причин виникнення кадрового дефіциту в Україні. За період незалежності чисельність населення скоротилася з 52,2 млн осіб у 1993 р. до 32,9 млн у 2025 р., тобто на понад 37 % [3, 4], (рис. 2).

У цей період населення України зазнало і структурних вікових змін, у країні спостерігається тенденція до збільшення частки літніх людей, одночасно з цим скорочується відсоток працездатних осіб та дітей (табл. 1).



Рис. 1. Основні причини виникнення кадрового дефіциту

Джерело: побудовано авторами на основі [1–2]

Населення, млн осіб

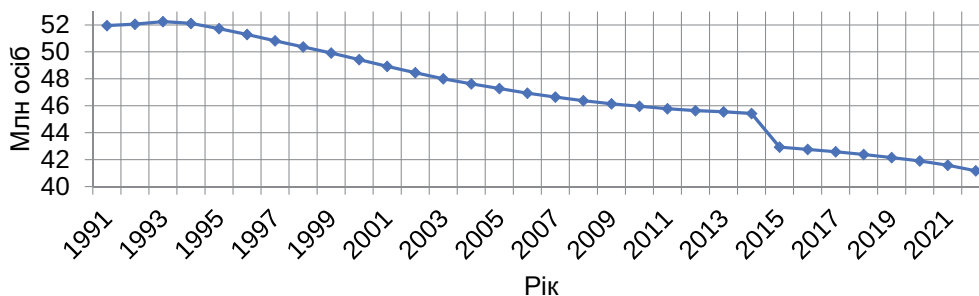


Рис. 2. Чисельність населення України 1991–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 4]

Таблиця 1

Зміни вікової структури населення України

№	Рік	Частка молоді 0–14 років, %	Працездатне населення 15–64 роки, %	Літні люди 65+, %
1	1991	21,52	66,23	12,25
2	2001	17,12	69,22	13,65
3	2010	14,11	70,99	14,90
4	2014	14,86	70,38	14,76
5	2022	14,82	67,32	17,86
6	2024	13,89	67,15	18,96

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Таким чином населення України старішає, частка дітей за останні 33 роки зменшилася з 21,52 % до 13,89% у загальній чисельності населення. Уваги потребує проблема низької народжуваності, оскільки діти, які не народжуються сьогодні, не поповнять ринок праці через 20–25 років (рис. 3).

Сумарний коефіцієнт народжуваності в 2021 р. становив 1,16 дітей на одну жінку [8] при

необхідному показнику для простого відтворення населення 2,1.

Демографічна криза в Україні триває з часу набуття незалежності. Спостерігається негативна тенденція зміни вікової структури населення, що є одним із факторів виникнення дефіциту кадрів.

Еміграція працездатного населення та їх родин є одним із ключових факторів які впливають на ринок праці в Україні та як наслідок створює його

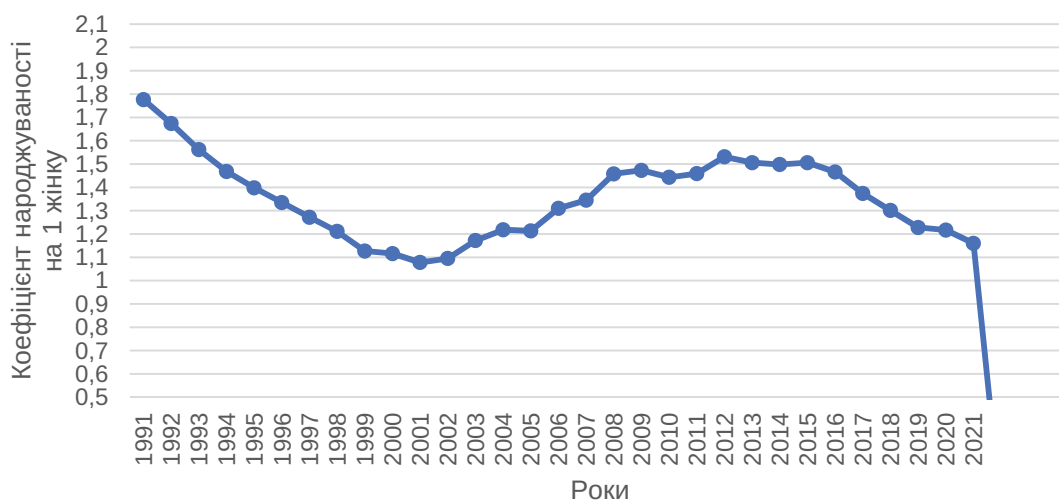


Рис. 3. Середній коефіцієнт народжуваності 1991–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

дефіцит. Аналізуючи цей фактор, період з 1991 по 2025 рр. можемо розбити на 3 етапи (рис. 4).

Після розпаду СРСР еміграція стала постійним явищем для України. У 1990-х роках внаслідок економічної кризи країну залишили близько 2 млн осіб [9]. Бойові дії 2014–2021 рр., соціально-економічну нестабільність, а також запровадження безвізового режиму призвели до нової хвилі еміграції, за цей період українцям було видано 5,1 млн дозволів на проживання в країнах ЄС [10]. Після повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р. Україну покинуло понад 6 млн громадян, значна частина яких інтегрувалася в суспільства країн ЄС [11]. Масова еміграція загострює демографічну кризу та створює дефіцит трудових ресурсів.

Одним із ключових чинників дефіциту кадрів є військові дії на території України – окупація частини Донбасу та АРК у 2014 р. і повномасштабне вторгнення 24.02.2022 р. Внаслідок війни окуповано близько 19 % території країни, де проживає близько 4,7 млн громадян [12; 13]. Внутрішньо переміщеними особами стали 3,7 млн людей, з яких близько 2,5 млн – працездатні [13]. Мобілізаційні процеси безпосередньо впливають на ринок праці, оскільки охоплюють переважно працездатне населення. У 2014–2015 рр. було проведено шість хвиль часткової мобілізації, після 24.02.2022 р. – оголошено загальну мобілізацію. Масове переміщення населення, окупація територій, руйнування інфраструктури та мобілізаційні процеси призвели до зростання кадрового дефіциту.

Мобілізаційні процеси безпосередньо впливають на ринок праці, оскільки мобілізують переважно працездатне населення. Після окупації

АРК та частини Донбасу, у 2014–2015 рр. було проведено шість хвиль часткової мобілізації. Після початку повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р. було оголошено загальну мобілізацію. Офіційних цифр про кількість мобілізованих не публікується, але мобілізаційні процеси суттєво впливають на ринок праці.

Військові дії, окупація, ВПО та мобілізаційні процеси, у комплексі створюють довгострокові ризики для відновлення економіки та загострюють дефіцит кадрів підприємств.

Проаналізувавши основні чинники, які впливають на ринок праці та його розвиток, необхідно зазначити, що кадровий дефіцит має комплексний і системний характер. Ці чинники мають як короткостроковий, так і довгостроковий характер і потребують розроблення та запровадження комплексної державної стратегії для подолання цих викликів у майбутньому.

Дефіцит кадрів є загальнонаціональною проблемою, яка впливає на розвиток як окремих суб'єктів господарської діяльності, так і держави загалом. Подолання кадрового дефіциту – це комплексне завдання, до вирішення якого мають долучитися держава та бізнес.

Для вирішення проблеми дефіциту кадрів необхідно застосовувати системні заходи на різних рівнях, а саме: розробити Національну стратегію на загальному рівні та Стратегії бізнесу на локальному.

Ринок праці є чинником, що безпосередньо впливає на економічне зростання. Для подолання дефіциту персоналу необхідно ефективно використовувати наявні механізми. Одне з першочергових завдань держави – розробка інструментів,

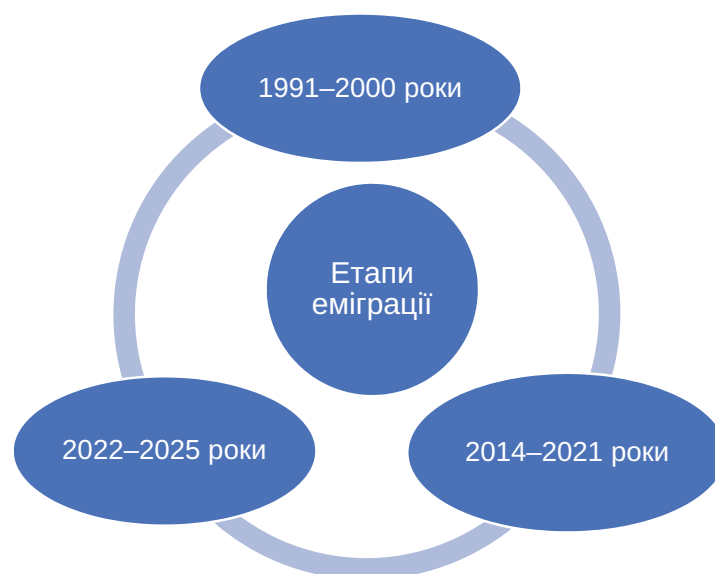


Рис. 4. Етапи еміграції з України 1991–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 8]

які мінімізують еміграцію та створюють стимули для повернення громадян.

Україна не перша країна, яка зіштовхнулася з проблемою еміграції. Після вступу Польщі до ЄС у 2004 р. з країни виїхало понад 1 млн громадян працездатного віку [14]. Щоб стримати негативні наслідки, уряд підвищив заробітну плату, створив нові робочі місця в постраждалих регіонах та спростив залучення іноземної робочої сили. Країни Балтії також розробляли програми підтримки повернення населення, стимулювали діаспору до інвестицій і спрощували порядок працевлаштування громадян третіх країн.

Використовуючи позитивний досвід Польщі та Балтії, Україні слід удосконалити власні програми, мотивуючи громадян до переміщення у безпечні регіони та обмеження виїзду за кордон. В Україні діють програми для ВПО – грошові виплати, часткова компенсація оренди житла, іпотека «ЄОселя». Проте ці ініціативи малоєфективні через бюрократію, обмежене фінансування та неконкурентні умови порівняно з країнами ЄС. Пільговою іпотекою скористалася незначна частина громадян [15]. Загалом державні ініціативи не створюють умов для скорочення дефіциту кадрів і потребують удосконалення.

Щоб зменшити відтік населення, необхідно підвищити розмір допомоги ВПО до рівня середньої заробітної плати та забезпечити субсидіями на житло. Програма має діяти не менше року з можливістю продовження. Право на допомогу повинні мати всі громадяни, які змінили місце проживання через військові ризики. Враховуючи дефіцит бюджету, варто залучати фінансування міжнародних донорів, насамперед ЄС, що зменшить потік біженців і послабить навантаження на соціальну сферу.

Паралельно з короткостроковими заходами держава має розробити довгострокові механізми повернення громадян. Слід створити прозорі

умови: тимчасові виплати, можливість працевлаштування, гарантії відстрочки від мобілізації. Держава також повинна стимулювати розвиток бізнесу, особливо у прифронтових регіонах і для релокованих підприємств. Варто розширити грантові програми та програму пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9 %», які показали ефективність з 2022 р. Проте їхня доступність обмежена через складну процедуру, вимоги до застави та співфінансування. Підприємці повертають більшу частину грантової допомоги через сплату податків, тому держава має збільшити масштаби програм і знизити частку власного внеску бізнесу з 50% до 20%.

Необхідно також вдосконалити програми підтримки релокованого бізнесу, передбачивши гранти, пільгові кредити до 10 років і податкові преференції.

У довгостроковій перспективі важливим напрямом є подолання демографічної кризи. Це потребує державної підтримки народжуваності та молодих сімей (рис. 5).

Серед пріоритетних заходів – підтримка репродуктивного здоров'я населення, фінансування консультацій та лікування безпліддя. Важливим чинником є фінансова мотивація: необхідно створити систему, яка мінімізує зловживання прямими виплатами, але забезпечить базові потреби сімей з дітьми. Молоді родини повинні мати пільги на придбання житла, а держава – гарантувати ризики перед банками.

Подолання демографічної кризи є стратегічною умовою забезпечення трудовими ресурсами. Державна підтримка сприятиме підвищенню народжуваності та стабільному відтворенню населення.

В умовах дефіциту кадрів бізнес не повинен покладатися лише на державу. Самостійна стратегія управління кадрами є ключовою для підприємства. Одним із шляхів вирішення проблеми



Рис. 5. Шляхи вирішення демографічної кризи

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

є автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє зменшити потребу в персоналі та підвищити продуктивність праці.

Використання ERP, MES, SCADA та електронного документообігу знижує вплив людського фактору й підвищує ефективність виробництва. Бізнесу важливо інвестувати у розвиток людського капіталу, підвищення заробітних плат, створення належних умов праці, запровадження мотиваційних програм і навчання персоналу.

Одним із ефективних короткострокових рішень є залучення іноземних працівників із країн із нижчим рівнем доходів. Для цього слід спростити видачу дозволів на роботу та унеможливити нелегальну зайнятість.

Вирішення проблеми дефіциту кадрів в Україні потребує комплексного підходу держави та бізнесу. Держава має ефективно впроваджувати програми для стримання еміграції та розвитку підприємництва, створюючи баланс на ринку праці. Водночас бізнес повинен інвестувати в модернізацію, автоматизацію та розвиток людського капіталу, підвищуючи продуктивність праці й зменшуючи залежність від кількісних показників персоналу.

Висновки. В результаті дослідження визначено, що проблема кадрового дефіциту в Україні має системний характер і зумовлена такими основними чинниками як демографічні, еміграційні та воєнні, що значно посилилися в умовах воєнного стану. Держава, як основний регулятор підприємницької діяльності, повинна розробити комплексну стратегію подолання дефіциту кадрів, удосконаливши діючі програми підтримки ВПО, молодих сімей та бізнесу і створити нові механізми, які стимулюватимуть зайнятість, знизить еміграційні процеси, збільшить природній приріст населення та забезпечить розвиток підприємництва в країні. Бізнес, в свою чергу, має активно інвестувати в автоматизацію і цифровізацію процесів, в розвиток людського капіталу, підвищувати рівень забезпеченості персоналу, що забезпечить підвищення продуктивності та адаптивності підприємств. Таким чином, ефективна кооперація державних і корпоративних інституцій є ключовою умовою вирішення проблеми кадрового дефіциту, стабілізації ринку праці, забезпечення фінансової стійкості підприємств і сталого економічного зростання країни.

Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з оцінкою впливу чинників, зокрема кадрового, на фінансову стійкість підприємств в умовах воєнного стану.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. Зайнятість та безробіття населення України у 2022 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf

2. Тренди на ринку праці України в умовах війни. (2025). НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny>

3. Державна служба статистики України. Всеукраїнський перепис населення 2001 року. Кількість наявного населення та його розподіл за статтю, віком, місцем проживання. URL: <https://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/population/>

4. World Economic Outlook. A critical juncture amid policy shifts. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>

5. United Nations Population Fund. Ukraine population 2025. URL: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA>

6. Державна служба статистики України. Населення України 2021. Демографічний щорічник. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023>

7. Державна служба статистики України. Населення та міграція. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/naselennya-ta-migratsiya>

8. Населення України. Трудова еміграція в Україні. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. URL: https://idss.org.ua/monografii/poznyak_2010.pdf

9. Державна служба статистики України. Населення та міграція. URL: <https://od.ukrstat.gov.ua/stat-info/demogr/demogr4.htm>

10. Eurostat. Ukrainian citizens in the EU. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU

11. UNHCR. The UN Refugee Agency. Ukraine emergency. URL: <https://www.unhcr.org/us/emergencies/ukraine-emergency>

12. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Наказ №415 (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1832-24>

13. KSE institute. (2025). Ukraine Human Capital Chartbook. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

14. IZA World of Labor. (2022). The labor market in Poland, 2000–2021. URL: <https://wol.iza.org/articles/the-labor-market-in-poland/long>

15. Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО). (2025). URL: <https://e-aid.diiia.gov.ua/pages/pidtrymka-vnutrishno-peremishchenykh-osib-vpo.html>

16. Український інститут майбутнього. (2025). Декілька алгоритмів боротьби з демографічною проблемою. URL: <https://uifuture.org/publications/dekilka-algorytmiv-borotby-z-demografichnoyu-problemoju/>

17. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6 (04-08). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

18. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>

19. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспіль-*

ство. 2023. № 48. С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

20. Юрчишин В., Судаков М., Ткаченко Л., Пищучіна О., Міщенко М., Марцінковська Т. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Аналітична доповідь Центру Разумкова. 2024. 11–46, 94–124. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Zainiatist ta bezrobittia naselennia Ukrainy u 2022 rotsi [Employment and unemployment of the population of Ukraine in 2022]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf (in Ukrainian)

2. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Trendy na rynku pratsi Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the Ukrainian labor market under wartime conditions]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viiny> (in Ukrainian)

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2003). Vseukrainskyi perepys naselennia 2001 roku. Kilkist naiavnoho naselennia ta yoho rozpodil za statti, vikom, mistsem prozhyvannia [All-Ukrainian Population Census 2001. The number of the current population and its distribution by sex, age, place of residence]. Available at: <https://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/population/> (in Ukrainian)

4. International Monetary Fund. (2025). World Economic Outlook: A critical juncture amid policy shifts. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>

5. United Nations Population Fund. (2025). Ukraine population 2025. Available at: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA>

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Naselennia Ukrainy 2021. Demografichnyi shchorichnyk [Population of Ukraine 2021. Demographic yearbook]. Available at: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023>

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Naselennia ta mihratsiia [Population and migration]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/topics/naselennya-ta-mihratsiya> (in Ukrainian)

8. Pozniak, O. (2010). Naselennia Ukrainy. Trudova emihratsiia v Ukraini [Population of Ukraine. Labor migration in Ukraine]. Available at: https://idss.org.ua/monografii/poznyak_2010.pdf (in Ukrainian)

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2022). Naselennia ta mihratsiia [Population and migration]. Available at: https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/demogr/demogr4.htm (in Ukrainian)

10. Eurostat. (2022). Ukrainian citizens in the EU. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU)

[explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ukrainian_citizens_in_the_EU)

11. UNHCR. (2025). Ukraine emergency. Available at: <https://www.unhcr.org/us/emergencies/ukraine-emergency>

12. Ministerstvo z pytan reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Ukrainy. Nakaz №415 (2024) [Ministry for the Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine. Order No. 415 (2024)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1832-24> (in Ukrainian)

13. KSE Institute. (2025). Ukraine Human Capital Chartbook. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

14. IZA World of Labor. (2022). The labor market in Poland, 2000–2021. Available at: <https://wol.iza.org/articles/the-labor-market-in-poland/long>

15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Pidtrymka vnutrishno peremishchenykh osib (VPO) [Support for internally displaced persons (IDPs)]. Available at: <https://e-aid.dii.gov.ua/pages/pidtrymka-vnutrishno-peremishchenykh-osib-vpo.html> (in Ukrainian)

16. Ukrainskyi instytut maibutnoho. (2025). Dekilka alhorytmiv borotby z demografichnoiu problemoiu [Several algorithms for addressing the demographic problem]. Available at: <https://uifuture.org/publications/dekilka-algorytmiv-borotby-z-demografichnoyu-problemoju/> (in Ukrainian)

17. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 6 (04-08). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (in Ukrainian)

18. Shtunder I. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> (in Ukrainian)

19. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in wartime conditions in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48, pp. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian)

20. Yurchyshyn V., Sudakov M., Tkachenko L., Pyshchulina O., Mishchenko M., Martsinkovska T. (2024). Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Labor resources for Ukraine's postwar recovery]. Analitichna dopovid Tsentru Razumkova, pp. 11–46, 94–124. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (in Ukrainian)