

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА АЛГОРИТМ ПЕРЕХОДУ

*Т. В. Мірошніченко, к. е. н., доцент, професор кафедри соціально-економічних дисциплін, Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
e-mail: tatiana.aloshyna@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>*

Методологія дослідження. Дослідження ґрунтується на поєднаннях загальнонаукових, статистично-економічних та спеціальних методів. Метод аналізу й синтезу, абстрагування, історико-логічний підхід і контент-аналіз застосовано для опрацювання класичних джерел щодо процесного підходу, що дозволило виокремити атрибутивні характеристики процесів і сформувати теоретичну основу процесно-орієнтованої парадигми управління ринком праці. Порівняльний аналіз, а також методи систематизації, класифікації та абстрактно-логічного узагальнення використано для зіставлення традиційних та процесних підходів до ринку праці, структурування бізнес-процесів та визначення основних атрибутів бізнес-процесів ринку праці. Статистично-економічний і структурно-динамічний аналіз застосовано для опрацювання даних сучасного стану ринку праці в умовах воєнного стану.

Результати. У статті досліджені ключові демографічні, економічні та безпекові тенденції формування та розвитку ринку праці у сучасних умовах функціонування економіки. Описано вплив воєнного стану, трудової міграції та структурних дисбалансів на функціонування ринку праці. В роботі доведено доцільність переходу до процесно-орієнтованого управління ринком праці. Визначено сутність, принципи та основні завдання процесного підходу у теоретичному та прикладному аспекті. Систематизовані теоретичні напрацювання щодо застосування процесного підходу в умовах ринку праці. На основі узагальнення міжнародних практик доведено, що ефективність ринку праці значною мірою залежить від стандартизованості, вимірюваності й узгодженості операційних процесів. У роботі сформовано концептуальну основу процесно-орієнтованого управління ринком праці та запропоновано детальний алгоритм переходу до процесної моделі, що включає етапи стратегічної дорожньої карти, деталізації процесної системи, нормативно-методологічного забезпечення, технологічних умов, пілотування та масштабування.

Новизна. Наукова новизна полягає у формуванні авторського бачення процесно-орієнтованої парадигми управління ринком праці в умовах воєнного стану як інтегрованої моделі, що поєднує принципи міжнародних стандартів якості, процесного менеджменту та цифрової координації суб'єктів ринку праці. Вперше запропоновано алгоритм переходу до процесно-орієнтованого управління ринком праці, орієнтований на узгодження діяльності держави, освітніх закладів та роботодавців у межах єдиної процесної системи.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані в державній політиці зайнятості, регіональних програмах розвитку людського капіталу, модернізації служби зайнятості, розробці цифрових інструментів моніторингу та аналізу процесів ринку праці. Алгоритм переходу до процесного управління може слугувати практичним інструментом для послідовної імплементації більш ефективних, інтегрованих та передбачуваних механізмів регулювання попиту та пропозиції праці.

Ключові слова: ринок праці, попит, пропозиція, процесний підхід, процесні атрибути ринку праці, процесна модель ринку праці, алгоритм переходу, процесно-орієнтоване формування.

Постановка проблеми. Формування ринку праці України в сучасних умовах функціонування економіки супроводжується зниженням чисельності зайнятих осіб, зростанням дисбалансу між попитом та пропозицією робочої сили, загостренням питань трудової мобільності та міграції, нерівномірним розвитком регіонів та поглибленням розриву між реальними потребами економіки та системою освіти.

За оцінкою Данського агентства профспілкового розвитку (DTDA), представленою у звіті «Ukraine Labour Market Profile 2025–2026», чисельність робочої сили України ще до початку повномасштабного вторгнення мала тенденцію до скорочення. У період 2010–2021 рр. чисельність зайнятих зменшилось на 8,3 % і у 2021 р. становила близько 20,3 млн осіб. У 2022 році через військовий стан ситуація різко ускладнилася. Близько 8 млн людей виїхали за кордон, ще приблизно 5 млн стали внутрішньо переміщеними особами, що призвело до радикального скорочення робочої сили та посилення дефіциту компетентних працівників[1].

Рівень безробіття у 2022 році, за оцінками Національного банку України, становив близько 25 % з урахуванням прихованого безробіття та втрати робочих місць унаслідок повномасштабного вторгнення [2]. Подальша динаміка свідчить про поступове скорочення масштабів безробіття, що підтверджується аналітичними оцінками Центру економічної стратегії: у середньому 18,5 % у 2022 р., 17,4 % у 2023 р. та 14,3 % у 2024 р. [3]. Водночас безробіття в Україні має структурний характер, оскільки незважаючи на наявність значної кількості вакансій, ринок праці залишається незбалансованим, а дефіцит робочої сили формується як ключове обмеження економічного зростання та стабільності ринку праці.

Не дивлячись на зниження рівня безробіття, спостерігається нестача кваліфікованих працівників, що пов'язано із масовою зовнішньою та внутрішньою міграцією. За даними Міжнародної організації з міграції, у 2023–2024 рр. у країнах ЄС перебувало близько 5,7–5,9 млн українських біженців. У цей же період різко зросли показники внутрішньої міграції. Протягом зазначеного пе-

ріоду чисельність внутрішньо переміщених осіб складала приблизно 3,5–3,7 млн осіб, що істотно змінило регіональну структуру пропозиції робочої сили та посилило територіальні диспропорції між попитом і пропозицією праці[4].

Крім відчутної нестачі працівників, суттєвим викликом для українського ринку стала невідповідність компетенцій робочої сили потребам економіки. Дослідження, присвячені кваліфікаційному розриву на українському ринку праці, свідчать, що війна посилила дефіцит кваліфікованих працівників та збільшила розрив між наявними і необхідними навичками.

З огляду на зазначені тенденції, перед керівниками держави постає актуальне питання щодо пошуку підходів, які б забезпечували не лише короткострокові потреби ринку праці, а і стратегічні пріоритети управління формуванням попиту та пропозиції відповідно до потреб національної економіки.

Міжнародний досвід управління ринком праці доводить, що результативність останнього прямо залежить від послідовності та узгодженості процесів взаємодії між службами зайнятості, освітніми установами, роботодавцями та державою, що можливе за умови використання принципів процесного підходу в умовах відповідного ринку.

Застосування процесного підходу до формування ринку праці дозволить створити інтегровану, стандартизовану та вимірювану модель ринку праці, яка забезпечить гармонізацію попиту та пропозиції та створить передумови для ефективного «переходу» людини між освітньою системою, ринком праці та ринком кар'єрної мобільності. Саме тому, актуальним завданням впровадження процесного підходу у формування ринку праці є створення ефективної системи поступової імплементації процесної моделі в сучасні реалії ринку праці України.

Формулювання мети статті. Метою статті є наукове обґрунтування процесно-орієнтованої парадигми управління ринком праці України в умовах воєнного стану та розробка алгоритму поетапного переходу до процесної моделі формування та регулювання ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування методики процесного підходу в різних сферах суспільного розвитку є одним із пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень. Процесний підхід зарекомендував себе як дієвий інструмент управління у публічному секторі, корпоративному управлінні, сфері управління людськими ресурсами, діяльності освітніх установ та інших соціально-економічних систем.

У сучасній науковій літературі процесний підхід розглядають як концепцію управління бізнес-процесами, ефективне функціонування яких забезпечує створення цінності для кінцевого споживача. Кожен бізнес-процес має чітко визначені межі та структуру, вхідні та вихідні ресурси, а також параметри результативності. Класичні праці з відповідної тематики підкреслюють, що сутність відповідного підходу полягає не лише в описі процесів, а в їх систематичному моделюванні, виконанні, моніторингу та безперервному вдосконаленні на основі даних, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей та операційної діяльності [5]. Такий підхід дозволяє перетворити процеси на об'єкт свідомого управління, оцінювання та оптимізації.

Використання процесного підходу у формуванні та управлінні ринком праці є досить новим та недослідженим напрямком наукового пошуку. Спроби застосування процесного підходу визначення ринку праці здійснені в роботах Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. [6]. Потокова модель ринку праці, як процес функціонування ринку праці представлена в роботі Петрової І. Л. [7]. Концептуальне обґрунтування процесного підходу як інструменту формування ринку праці представлено в попередніх роботах автора [8, 9].

У статті «Методологічні підходи до процесного визначення категорії «ринок праці» автором запропоновано визначення сутності категорії «ринок праці», яке описує відповідний ринок не як статичну сукупність суб'єктів та інститутів, а як динамічну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, які створюють цінність для працівників, роботодавців та держави. В роботі доведено, що такі базові економічні категорії як «ринок», «праця», «попит» та «пропо-

зиція» доречно трактувати як процесні категорії, які мають вхід, вихід, ресурси, виконавців та механізми вимірювання результативності. Такий підхід дозволяє перейти до нової логіки управління ринком праці, яка є не просто реакцією на дисбаланси відповідного ринку, а змістовним управлінням потоками створення цінності [8].

У статті «Процесна модель ринку праці» автор розвиває концепцію процесного підходу та формує чітку процесну модель, яка складається з взаємопов'язаних основних, допоміжних, управлінських процесів та процесів розвитку [9]. Автор доводить, що ринок праці функціонує як багаторівнева система процесів, кожен з яких можна оцінювати за параметрами зрілості, прозорості, стандартизації та орієнтованості на створення цінності.

На міжнародному рівні принципи процесного підходу деталізовано у стандартах якості ISO 9001, які описують систему управління якістю та відображають універсальний механізм управління для будь-якою складною соціально-економічною системою. У преамбулі ISO 9001:2015 визначено сім принципів, на яких базується стандарт [10]. До відповідних принципів відносять наступні: орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, удосконалення, доказовість прийняття рішень та управління взаємозв'язками процесів.

Крім того, стандарт ISO 9001:2015 прямо пов'язує процесний підхід із застосуванням циклу PDCA та ризик-орієнтованим мисленням, оскільки процеси мають бути сплановані, забезпечені ресурсами, реалізовані, виміряні і вдосконалені на основі аналізу їх результативності. Перенесення цих принципів у сферу ринку праці дозволить спроектувати систему формування попиту та пропозиції праці, упорядкувати процеси взаємодії між службами зайнятості, освітніми закладами та працівниками, а також управляти процесами ринку праці відповідно до встановлених цілей, показників ефективності та циклів удосконалення функціонування останнього. Це створює теоретичне та методологічне підґрунтя для створення алгоритму переходу до формування ринку праці України на засадах процесного підходу.

Практичне використання процесних елементів описується в інформаційних записках Міжнародної організації праці, методичних рекомендаціях Європейської комісії щодо управління продуктивністю служб зайнятості та регламентується Міжнародними стандартами серії ISO 30400.

Узагальнюючи висновки інформаційної записки Міжнародної організації праці «Public Employment Services», можна зазначити, що результативність національних ринків праці значною мірою залежить від узгодженості, стандартизованості та послідовності операційних процесів, які виконуються різними інституціями – службами зайнятості, освітніми організаціями, роботодавцями та органами місцевого самоврядування [10]. У матеріалах МОП наголошується, що інтегровані та вимірювані процеси формують передбачувані траєкторії переходу людини між освітою, зайнятістю та кар'єрою мобільністю.

Міжнародні стандарти серії ISO 30400, зокрема ISO 30405:2016, регламентують процеси найму та підбору персоналу. Ключовою ідеєю стандарту є забезпечення якості добору кандидатів, оскільки в документі робиться акцент на необхідності такої організації процесів рекрутингу, за якої відповідність між вимогами до кандидата та його компетенціями є підтверджуваною, прозорою та відтворюваною [11].

Європейська комісія у Методичних рекомендаціях щодо управління продуктивністю служб зайнятості зазначає, що процесний підхід забезпечує зв'язок між стратегічними пріоритетами та операційними процедурами, забезпечуючи вимірюваність і керованість всієї системи [12]. У звітах Європейської комісії зазначено, що служби зайнятості з високим рівнем результативності характеризуються процесними ознаками, які забезпечують функціонування єдиної моделі процесів обслуговування клієнтів, цифрову підтримку операції та оцінку результативності за ключовими показниками.

У дослідженні Міжамериканського банку розвитку підкреслюється, що результативність служб зайнятості зростає тоді, коли їх діяльність організована у вигляді

циклів безперервного вдосконалення, які включають аналіз цільових груп, реалізацію інтервенцій, вимірювання ефектів та корекцію моделей надання послуг [13]. Така логіка відповідає принципам моделі PDCA, яка дозволяє зменшувати тривалість пошуку роботи, підвищувати точність matching та скорочувати трансакційні витрати ринку праці.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що процесний підхід формує абсолютно нову концепцію, яка розглядає ринок праці як ланцюжок створення цінності, де кожен елемент є керованим процесом із вимірюваними результатами.

Впровадження процесного підходу обумовлене стратегічними орієнтирами переходу до інноваційної, продуктивної та інклюзивної економіки та закріплене в «Національній економічній стратегії до 2030 року» [14]. Відповідною стратегією передбачено трансформацію ринку праці та людського капіталу, яка логічно потребує переходу від фрагментарних заходів формування попиту та пропозиції до процесно-орієнтованої моделі управління.

Крім того, норми Закону України «Про зайнятість населення» [15] визначають суб'єктів, інструменти державної політики зайнятості та перелік базових послуг, що надаються службою зайнятості, роботодавцями та іншими інституціями. Це дозволяє розглядати чинну систему функціонування ринку праці як сукупність процесів і покласти їх в основу формування процесної моделі ринку праці.

Таким чином, впровадження процесного підходу є не лише методологічним кроком, а і необхідною умовою забезпечення стійкості системи зайнятості та зниження рівня безробіття в умовах економічних і демографічних криз.

Відповідно використання процесного підходу в умовах ринку праці потребує обґрунтованого алгоритму, який би забезпечував планомірний та ефективний перехід до процесно-орієнтованої моделі управління в сучасних умовах функціонування економіки (рис 1.).

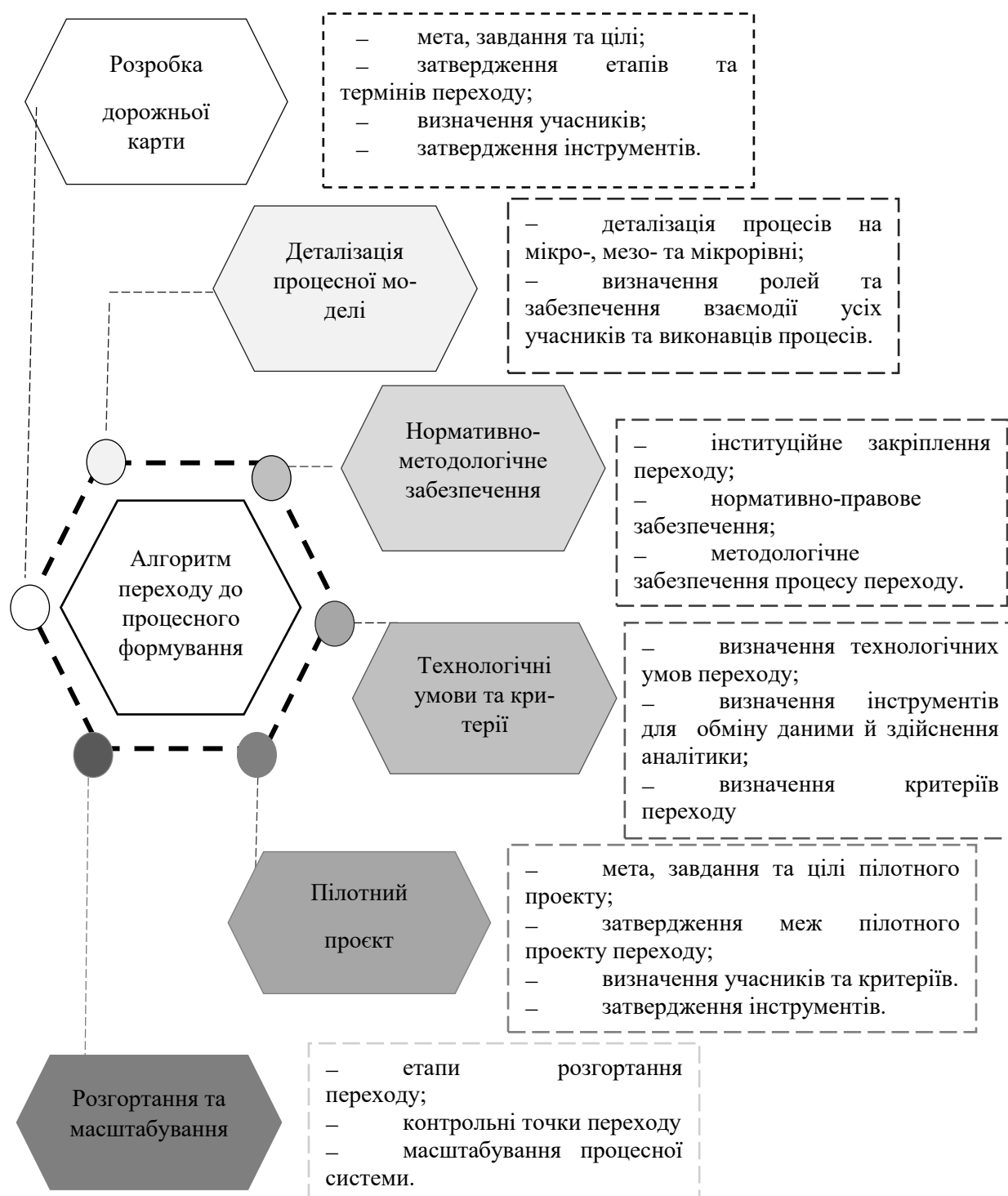


Рис. 1. Алгоритм переходу до процесно-орієнтованого формування ринку праці України
Джерело: розроблено автором

Запропонований алгоритм є послідовністю ключових етапів, реалізація яких забезпечить логічний перехід від існуючої системи формування та управління ринку праці до процесно-орієнтованої.

Перший етап алгоритму передбачає визначення мети та цілей переходу, деталі-

зації етапів, термінів та учасників процесу, а також опису інструментів переходу, які в сукупності утворюють дорожню карту як стратегічний каркас та базовий орієнтир стратегії переходу.

Другий етап алгоритму передбачає здійснення уточнення процесів ринку праці

на мікро-, мезо- та макрорівнях. Також на відповідному етапі формується процесна карта ринку праці, яка містить детальну інформацію щодо основних, допоміжних процесів, а також процесів управління та розвитку. Процесна карта структурує інформацію щодо вхідних та вихідних ресурсів, взаємодії всіх учасників та виконавців процесів.

На третьому етапі переходу необхідно зафіксувати нормативно-правове забезпечення, методологічні стандарти та документи регламентації процесів ринку праці.

Технологічні умови та критерії функціонування ринку праці визначаються на четвертому етапі переходу до процесно-орієнтованого управління. На відповідному етапі закріплюються параметри функціонування інформаційної системи ринку, системи обміну даними у службах зайнятості, моніторингу та управління процесами трудової сфери, а також визначаються критерії оцінки результативності процесної системи ринку праці

Наступний етап алгоритму описує запуск пілотного проекту або кількох пілотних каналів (регіональних, локальних) для тестування процесної моделі в умовах ринку, отримання зворотного зв'язку та, за необхідності, здійснення коригувань. На цьому етапі визначаються мета пілотного проекту, певні відповідальності учасників, критерії успішності проекту та часові межі. Використання пілотних запусків дозволяє мінімізувати ризики і підготуватися до завершального етапу переходу до процесного управління ринку праці – масштабування.

Завершальним етапом алгоритму переходу до процесного управління є етап розгортання та масштабування процесів, який розпочинається після завершення пілотного проекту та оцінки його результатів. Позитивний досвід пілотного проекту масштабують на вищих рівнях ієрархії. На цьому ж етапі визначаються етапи розгортання проекту, описують контрольні точки переходу до процесного управління, фіксують критерії масштабування та зазначають очікувані досягнення стабільності процесу.

Висновки. Розвиток та функціонування ринку праці України у сучасних умовах розвитку національної економіки супровод-

жується рядом глибоких демографічних, економічних та безпекових трансформацій, які, у свою чергу, формують якісно нові виклики для державної політики зайнятості та механізмів управління трудовими ресурсами. До ключових чинників функціонування ринку праці доречно віднести стрімке скорочення чисельності робочої сили, зміни структури зайнятості під впливом військової агресії, масштабні зовнішні та внутрішні міграційні переміщення, поглиблення регіональних диспропорцій на ринку праці, а також швидка трансформація потреб економіки в компетенціях працівників. Сукупна дія цих процесів зумовлює підвищення нестабільності трудових відносин, зменшення можливостей відтворення людського капіталу та посилення ризиків довготривалого структурного безробіття.

За таких умов традиційні підходи до регулювання попиту та пропозиції втрачають свою дієвість щодо якісного відтворення людського капіталу у необхідних масштабах та якості, що і обумовлює необхідність переходу до більш сучасних та інтегрованих моделей управління ринком праці.

Проведене дослідження доводить теоретичну та практичну доцільність застосування процесного підходу у якості інструмента формування національного ринку праці. Відповідний підхід дозволяє розглядати ринок праці як цілісну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, у межах яких формуються, трансформуються та використовуються компетентності працівників, організовується професійне навчання та кар'єрний супровід кандидатів на посади, забезпечується доступ до послуг зайнятості усіх верств населення та здійснюється взаємодія працівників, роботодавців та держави. За умови використання процесного підходу, фрагментарні реагування на дисбаланси перетворюються на свідоме управління потоками створення цінності, передбачуваного руху людини між освітою, зайнятістю та мобільністю, а також до підвищення узгодженості та прозорості дій різних суб'єктів ринку праці.

Перехід до процесної моделі управління ринком праці в умовах воєнного стану потребує не лише методологічної підготовки, а й глибокої інституційної трансформа-

ції, оскільки подолання сучасних дисбалансів ринку праці можливе за умови узгодженості процесів взаємодії між державними органами влади, освітніми установами та роботодавцями. Процесний підхід дозволяє сформувати систему процесів, визначити їх взаємозв'язки, рівні взаємодії учасників та результативність. Використання принципів процесного підходу, зафіксованих в ISO 9001 та міжнародні приклади застосування процесних елементів у сфері зайнятості дозволяють структурувати процеси ринку праці в єдину систему, яка має чіткі цілі, виконавців, визначений перелік ресурсів та показниками ефективності.

У статті доведено, що застосування процесної моделі в умовах ринку праці є важливим інструментом повоєнного відновлення України, оскільки саме процесний підхід дозволяє забезпечити передбачуваність руху робочої сили, гнучкість реагування на зміни попиту економіки, підвищення продуктивності праці та прозорість рішень. Процесно-орієнтована парадигма управління формує умови для переходу від реактивного до проактивного регулювання ринку праці, що сприятиме стабілізації відтворення людського капіталу, підвищенню конкурентоспроможності економіки та створенню основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі

Література

1. Danish Trade Union Development Agency (DTDA). Ukraine Labour Market Profile 2025-2026. Copenhagen: DTDA, 2024. 28 p. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk>
2. National Bank of Ukraine. *Inflation Report*, April 2023. Kyiv: NBU. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf
3. Centre for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker. Kyiv: Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/
4. International Organization for Migration (IOM) – «Ukraine & Neighbouring Countries 2022-2024: 2 Years of Response». URL: https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/documents/2024-02/iom_ukraine_neighbouring_countries_2022-2024_2_years_of_response.pdf
5. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Berlin: Springer., 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

6. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підр. За наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

7. Петрова І.Л., Близнюк В.В., Куліков Г.Т. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування. Під ред. І.Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2009. 368 с

8. Альошина Т.В. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «ринок праці». *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 506-511 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_86.

9. Мірошніченко Т.В. Процесна модель ринку праці. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025 №1 (89). С. 178-188. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.178>

10. International Labour Organization. Public Employment Services: Information note. Geneva: ILO, 2023.

URL: <https://www.ilo.org/global/topics/employment-services>

11. International Organization for Standardization. ISO 30405: Human resource management – Recruitment – Guidance. Geneva: ISO, 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/53326.html>

12. European Commission. Performance Management in Public Employment Services: Guidebook for Practitioners. Luxembourg, 2016. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1046>

13. Nunn, A. Integrated ALMP Systems and PES Performance in Latin America. Inter-American Development Bank, 2024. URL: <https://publications.iadb.org/en>

14. Постанова про затвердження «Національної економічної стратегії на період до 2030 року» схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179-р. Київ: КМУ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

15. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 24, ст. 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

References

1. Danish Trade Union Development Agency (DTDA) (2024). Ukraine Labour Market Profile 2025-2026. Copenhagen: DTDA, 28 p. Retrieved from <https://www.ulandssekretariatet.dk>
2. National Bank of Ukraine. *Inflation Report*, April 2023. Kyiv: NBU. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf
3. Centre for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker. Kyiv: Centre for Economic Strategy. Retrieved from https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/
4. International Organization for Migration (IOM) – «Ukraine & Neighbouring Countries 2022-2024: 2 Years of Response». Retrieved from

https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/documents/2024-02/iom_ukraine_neighbouring_countries_2022-2024_2_years_of_response.pdf

5. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H.A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Berlin: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

6. Kolot, A.M. (2009). (Ed.). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. Kyiv: KNEU.

7. Petrova, I.L., Blyzniuk, V.V., Kulikov, H.T. (2009). *Ukrainskyi rynek pratsi: osoblyvosti rozvytku ta efektyvnist funkcionuvannia*. I.L. Petrova (Ed). NAN Ukrainy; In-t ekon. ta prohnozuv. Kyiv.

8. Alosyna, T.V. (2024). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «rynek pratsi». *Ekonomichnyi prostir*, (191), 506-511. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>

9. Miroshnichenko, T.V.(2025). Protsesna model rynku pratsi. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1(89), 178-188. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.178>

10. International Labour Organization. *Public Employment Services: Information note*. Geneva: ILO, 2023. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/topics/employment-services>

11. International Organization for Standardization. ISO 30405: Human resource management – Recruitment – Guidance. Geneva: ISO, 2016. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/53326.html>

12. European Commission. *Performance Management in Public Employment Services: Guidebook for Practitioners*. Luxembourg, 2016. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1046>

13. Nunn, A. (2024) *Integrated ALMP Systems and PES Performance in Latin America*. Inter-American Development Bank, 2024. Retrieved from <https://publications.iadb.org/en>

14. Postanova pro zatverdzhennia «Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku» skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179-r.Kyiv: KMU, 2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

15. Zakon Ukrainy «Pro zainiatist naseleennia» vid 05.07.2012 № 5067-VI.Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2013, № 24, st. 243. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

PROCESS-ORIENTED PARADIGM OF LABOR MARKET MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: ESSENCE, IMPLEMENTATION SPECIFICS AND TRANSITION ALGORITHM

T. V. Miroshnichenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Socio-Economic Disciplines, Dnipro State University of Internal Affairs

Methods. The study is based on a combination of general scientific, statistical-economic and specific methods. The method of analysis and synthesis, abstraction, historical-logical approach and content analysis were used to process classical sources on the process approach, which allowed to identify the attributive characteristics of processes and form the theoretical basis of the process-oriented paradigm of labor market management. Comparative analysis, as well as methods of systematization, classification and abstract-logical generalization were used to compare traditional and process approaches to the labor market, structuring business processes and determining the main attributes of business processes of the labor market. Statistical-economic and structural-dynamic analysis were used to process data on the current state of the labor market under martial law.

Results. The article examines key demographic, economic and security trends in the formation and development of the labor market in modern conditions of the functioning of the economy. The impact of martial law, labor migration and structural imbalances on the functioning of the labor market is described. The paper proves the feasibility of transitioning to process-oriented labor market management. The essence, principles and main tasks of the process approach are determined in theoretical and applied aspects. Theoretical developments on the application of the process approach in labor market conditions are systematized. Based on the generalization of international practices, it is proven that the efficiency of the labor market largely depends on the standardization, measurability and consistency of operational processes. The paper forms the conceptual basis of process-oriented labor market management and proposes a detailed algorithm for the transition to a process model, which includes the stages of a strategic roadmap, detailing of the process system, regulatory and methodological support, technological conditions, piloting and scaling.

Novelty. The scientific novelty lies in the formation of the author's vision of a process-oriented paradigm of labor market management under martial law as an integrated model that combines the principles of international quality standards, process management and digital coordination of labor market entities. For the first time, an algorithm for the transition to process-oriented labor market management is proposed, focused on coordinating the activities of the state, educational institutions and employers within a single process system.

Practical value. The results of the study can be used in state employment policy, regional human capital development programs, modernization of the employment service, development of digital tools for monitoring and analyzing labor market processes. The algorithm for transitioning to process management can serve as a practical tool for the consistent implementation of more effective, integrated and predictable mechanisms for regulating labor demand and supply.

Keywords: management models, process approach, process model, labor market, demand, supply, graphical model.

Стаття надійшла до редакції 29.10.25 р.

Прийнята до публікації 15.11.25 р.

Дата публікації 26.12.25 р.