

ШЛЯХИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ВТРАТ

І. О. Кривий, аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, igor.krivoy00@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-7269-9083>

Методологія дослідження. Методологічний інструментарій, використаний в даному дослідженні, спрямований на забезпечення системного розкриття проблематики відтворення кадрового потенціалу промислових підприємств України в умовах міграційних втрат. Для узагальнення теоретичних підходів до дослідження міграційних процесів, трансформації структури зайнятості та механізмів відтворення кадрового потенціалу промисловості використано метод аналізу і синтезу; статистичний метод використано для аналізу динаміки зайнятості та рівня заробітної плати у промисловості та інших секторах економіки впродовж 2019–2024 рр.; системний та структурно-функціональний методи – для обґрунтування взаємозв'язку між міграційними процесами, кадровим дефіцитом та структурними змінами ринку праці; метод узагальнення – для формування напрямів відтворення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення.

Результати. Доведено, що міграційні процеси стали одним із ключових чинників трансформації структури зайнятості в Україні та суттєво вплинули на кадровий потенціал промислового сектору. Встановлено, що у 2019–2024 рр. чисельність зайнятих у промисловості демонструвала стійку тенденцію до скорочення під впливом зовнішньої трудової міграції, внутрішнього переміщення населення, мобілізаційних процесів та релокації підприємств. Обґрунтовано, що попри зростання рівня заробітної плати у промисловості, дефіцит кваліфікованих кадрів продовжує поглиблюватися, особливо серед робітничих і технічних професій. Виявлено, що структурні зміни ринку праці супроводжуються зростанням попиту на працівників, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів та післявоєнним відновленням інфраструктури.

Новизна. Удосконалено теоретико-методичні підходи до дослідження впливу міграційних процесів на структуру зайнятості промислових підприємств шляхом поєднання аналізу кадрових втрат, трансформації ринку праці та змін професійно-кваліфікаційної структури зайнятості. Розвинуто наукове обґрунтування напрямів відтворення кадрового потенціалу промисловості на основі інтеграції механізмів професійної підготовки, перекваліфікації персоналу, повернення трудових мігрантів, цифровізації виробництва та стратегічного HR-менеджменту.

Практична значущість. Отримані результати дозволяють обґрунтувати пріоритетні напрями державної та корпоративної політики у сфері відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах воєнних і демографічних викликів. Запропоновані підходи можуть бути використані при формуванні програм професійної освіти, перекваліфікації працівників, розвитку індустріальних парків, стимулювання повернення трудових мігрантів та впровадження сучасних технологій управління персоналом на промислових підприємствах.

Ключові слова: людський капітал, кадровий потенціал, промислові підприємства, інновації, міграційні дисбаланси, ринок праці, конкурентоспроможність національної економіки, соціально-трудова відносини, цифровізація, повоєнна відбудова.

Постановка проблеми. В умовах воєнних трансформацій економіки України проблема забезпечення промисловості трудовими ресурсами набуває стратегічного значення. Промисловий сектор традиційно формує основу виробничого потенціалу

держави, забезпечує створення значної частки валової доданої вартості, підтримує експортний потенціал країни та виконує важливу функцію у процесах повоєнного відновлення. Водночас упродовж останніх років промисловість України функціонує в умовах посилення кадрових дисбалансів, обумовлених демографічним скороченням населення, зовнішньою трудовою міграцією, внутрішнім переміщенням населення, мобілізаційними процесами та структурними змінами ринку праці. Проблема дефіциту кадрів гостро проявилась після початку повномасштабної війни у 2022 році. Руйнування виробничої інфраструктури, релокація підприємств, вимушена міграція населення та зростання безпекових ризиків спричинили суттєве скорочення чисельності зайнятих у промисловості. Одночасно зменшення пропозиції робочої сили супроводжується підвищенням попиту на кваліфікованих працівників технічних спеціальностей, необхідних для забезпечення функціонування промислових підприємств та реалізації програм післявоєнної відбудови.

Міграційні процеси суттєво трансформують структуру зайнятості в Україні, впливаючи як на галузевий, так і на регіональний розподіл трудових ресурсів. Найбільш вразливими виявилися галузі матеріального виробництва, зокрема промисловість, яка характеризується високою залежністю від наявності спеціалізованих професійних компетентностей. Втрата кваліфікованих працівників призводить також до зниження інноваційного потенціалу підприємств, уповільнення технологічної модернізації та поглиблення структурного дефіциту кадрів.

У цих умовах актуальності набуває проблема відтворення кадрового потенціалу підприємств промислового сектору. Формування ефективних механізмів забезпечення підприємств трудовими ресурсами потребує комплексного поєднання інструментів професійної підготовки, перекваліфікації персоналу, стимулювання повернення трудових мігрантів, розвитку корпоративних систем навчання та підвищення привабливості промислових професій на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міграційних процесів, кадрового потенціалу та трансформації ринку праці в умовах війни набуває дедалі більшої актуальності в сучасних економічних дослідженнях. Значна частина наукових праць присвячена оцінюванню масштабів втрат трудових ресурсів, наслідків зовнішньої та внутрішньої міграції, а також пошуку механізмів відновлення кадрового потенціалу України.

Національний інститут стратегічних досліджень в аналітичній записці «Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України» [1] акцентує увагу на процесах деіндустріалізації, скороченні частки переробної промисловості у ВВП та зниженні технологічної конкурентоспроможності України. В дослідженні обґрунтовано критичну роль підготовки кваліфікованих кадрів у забезпеченні індустріального відновлення та модернізації економіки України.

У статті Т. В. Іванової та А. В. Кожині [2] розглянуто механізми державної міграційної політики України в умовах воєнних викликів та постковідних трансформацій. Авторки окреслюють ризики втрати інтелектуального капіталу, структурного дефіциту трудових ресурсів та формують теоретичні засади стратегічної моделі управління міграційними процесами, в тому числі на основі інструментів реінтеграції біженців, підтримки релокації бізнесу та формування комплексної системи повернення населення.

У праці О. С. Гайдаша [3] досліджено міграцію кадрового потенціалу як загрозу економічній безпеці України. Автор наголошує на масштабному скороченні економічно активного населення, поглибленні «відтоку мізків» та посиленні дисбалансів на ринку праці внаслідок війни, роблячи висновок про необхідність формування державної політики, орієнтованої на збереження та повернення висококваліфікованих кадрів для забезпечення повоєнного відновлення економіки.

Дослідження Л. І. Чернишової, К. Р. Бондар та Л. О. Красіловської [4] присвячене проблемам відтворення кадрового потен-

ціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Автори розглядають кадровий потенціал як комплексну економічну категорію, що охоплює кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, а також аналізують чинники, які впливають на формування кадрових дисбалансів у регіонах.

У статті Ю. Мельника та Д. Шалагінової [5] досліджено стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу в умовах масової трудової міграції. Автори пропонують модель, що поєднує внутрішні та зовнішні фактори управління людським капіталом, а також узагальнюють міжнародний досвід післявоєнного відновлення трудових ресурсів. Науковий інтерес становлять запропоновані інструменти реінтеграції мігрантів, кадрові хаби, механізми залучення діаспори та стимули утримання кваліфікованих працівників.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження переважно зосереджені на проблемах міграційних втрат, трансформації ринку праці та механізмах збереження людського капіталу України. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання відтворення кадрового потенціалу в окремих секторах економіки, зокрема в промисловості, з урахуванням структурних змін зайнятості, регіональних диспропорцій та потреб післявоєнної індустріальної модернізації.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування впливу міграційних процесів на структуру зайнятості підприємств промисловості на основі аналізу сучасних тенденцій трансформації кадрового потенціалу в умовах воєнних і демографічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міграційні процеси стали одним із ключових чинників трансформації українського ринку праці у 2022–2025 рр. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентне переміщення населення як за межі країни, так і всередині неї. За оцінками міжнародних організацій, мільйони громадян України були змушені змінити місце проживання, що суттєво вплинуло на пропозицію робочої сили, галузеву струк-

туру зайнятості та відтворення кадрового потенціалу економіки [6].

До 2022 року основним проявом міграційного впливу на ринок праці була зовнішня трудова міграція. Найбільш мобільною частиною населення виступали особи працездатного віку, насамперед представники робітничих професій, інженерно-технічні працівники, фахівці будівельної галузі та транспортного сектору. У результаті відбувалося поступове скорочення пропозиції праці в окремих сегментах економіки та формувався дефіцит кадрів навіть за відносно стабільної макроекономічної ситуації.

Після початку повномасштабного вторгнення міграційні процеси набули якісно нового характеру. Значна частина населення виїхала за кордон як вимушені мігранти, тоді як інша частина перемістилася з прифронтових регіонів до центральних та західних областей України. Це призвело до істотних змін у територіальній структурі зайнятості. У регіонах, де традиційно концентрувалися промислові підприємства, спостерігалось скорочення трудових ресурсів, тоді як у регіонах-реципієнтах внутрішньо переміщених осіб пропозиція робочої сили зросла.

Вплив міграції на структуру зайнятості в Україні проявився через декілька взаємопов'язаних тенденцій. Зокрема, відбулось скорочення частки зайнятих у матеріальному виробництві. Найбільших втрат зазнали промисловість, будівництво та транспорт через концентрацію бойових дій у промислово розвинених регіонах сходу та півдня країни. Частина підприємств була зруйнована, частина релокована, а значна кількість працівників виїхала за кордон або була мобілізована.

Також зросла роль сфери послуг у структурі зайнятості. Переміщення населення стимулювало розвиток торгівлі, логістики, соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та гуманітарного сектору у відносно безпечних регіонах країни. У результаті відбулося перерозподілення трудових ресурсів між секторами економіки. Окрім того, посилились диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили. Багато українських біженців, які працевлаштувалися за

кордоном, працюють на посадах, що не відповідають їхній кваліфікації [7; 8]. Одночасно в Україні спостерігається дефіцит працівників технічних спеціальностей, необхідних для функціонування промисловості, енергетики та відбудови інфраструктури.

Промисловість історично належала до галузей із високою концентрацією працівників середнього та старшого віку, значна частина яких мала специфічні професійні

компетентності. Втрата навіть незначної частки таких працівників призводить до істотного зниження виробничого потенціалу підприємств. Після 2022 року промисловість зіткнулася одночасно з кількома негативними факторами: зовнішньою міграцією, внутрішнім переміщенням населення, мобілізацією чоловіків працездатного віку та руйнуванням виробничої інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зайнятості на промислових підприємствах України у 2019–2024 рр.

Рік	Кількість зайнятих працівників у промисловості, тис. осіб	Абсолютна зміна до попереднього року, тис. осіб	Темп зміни, %
2019	2461,5	-	-
2020	2426,0	-35,5	-1,4
2021	2167,2	-258,8	-10,7
2022	1918,1	-249,1	-11,5
2023	1743,6	-174,5	-9,1
2024*	1680,0*	-43,6	-2,5

*Оцінка на основі оперативних статистичних даних

Джерело: [9; 10]

У структурі зайнятості промисловості відбулися суттєві якісні зміни. Насамперед скоротилась чисельність робітничих кадрів у металургії, машинобудуванні, добувній промисловості та енергетиці. Найбільший дефіцит сформувався серед зварювальників, електромонтерів, операторів виробничого обладнання, слюсарів, інженерів та технологів. Водночас зросла потреба у фахівцях, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів та управлінням логістичними системами.

Важливою тенденцією стало підвищення ролі жінок у промисловому виробництві. Дефіцит кадрів змусив підприємства активніше залучати жінок до професій, які традиційно вважалися «чоловічими». За оцінками OECD [8], нестача працівників поступово руйнує бар'єри щодо гендерної сегрегації на ринку праці та стимулює розширення участі жінок у технічних і виробничих професіях.

Одночасно міграція сприяла територіальній трансформації промислової зайнятості. Релокація підприємств із Донецької, Запорізької та Харківської областей до центральних і західних регіонів змінила географію розміщення робочих місць. Це

створило нові осередки промислової активності, але водночас поглибило кадрові дисбаланси між регіонами.

Доцільним також є порівняння середньомісячної заробітної плати працівників за видами економічної діяльності в Україні. Проаналізуємо промисловість у співвідношенні із шістьма великими секторами економіки: сільським господарством, будівництвом, торгівлею, транспортом, освітою та охороною здоров'я (табл. 2).

Впродовж 2019–2024 рр. промисловість стабільно входила до групи галузей із високим рівнем оплати праці в Україні. Середня заробітна плата у промисловості зросла з 11,8 тис. грн у 2019 році до 24,3 тис. грн у 2024 році. Темпи зростання заробітної плати перевищували рівень інфляції та свідчили про прагнення підприємств утримати кваліфікований персонал в умовах загострення кадрового дефіциту. Упродовж досліджуваного періоду заробітна плата у промисловості перевищувала оплату праці у сільському господарстві, будівництві, освіті та охороні здоров'я. Водночас у 2024 році транспортна галузь уперше дещо випередила промисловість за рівнем оплати праці, що пояснюється суттєвим зростанням попиту на

логістичні послуги в умовах воєнної економіки та трансформації транспортних потоків.

Попри відносно високий рівень оплати праці, промислові підприємства стикаються зі значно гострішим дефіцитом кадрів порівняно із соціальними галузями. Основними причинами цього стали зовнішня

трудова міграція, мобілізація працівників, старіння промислових кадрів, зниження престижності робітничих професій та релокація виробництв із прифронтових регіонів. Унаслідок цього навіть підвищення заробітної плати не забезпечує повною мірою стабілізацію кадрового потенціалу промисловості.

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата працівників за видами економічної діяльності в Україні у 2019–2024 рр., грн

Рік	Промисловість	Сільське господарство	Будівництво	Торгівля	Транспорт і складське господарство	Освіта	Охорона здоров'я
2019	11788	8738	9356	10795	11986	8135	7020
2020	12759	9757	9835	11286	11951	9417	9156
2021	14902	12203	11289	14475	14191	11026	13161
2022	17628	14877	12287	15763	16013	12322	14864
2023	20561	17742	15767	18936	19501	14839	16132
2024	24265	21294	19876	23311	24985	17392	18911

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Зберігається також значний розрив між рівнем оплати праці у промисловості та соціальних сферах економіки. Так, у 2024 році середня заробітна плата працівників промисловості перевищувала оплату праці у сфері освіти на 39,5 %, а в охороні здоров'я – на 28,3 %. Така диференціація свідчить про вищу продуктивність праці та більший рівень доданої вартості, створюваної у промисловому секторі. Водночас навіть відносно високий рівень матеріального стимулювання не компенсує повною мірою втрати людського капіталу, спричинені міграційними процесами та демографічним скороченням трудових ресурсів.

Результати обстеження ділової активності промислових підприємств України в 2026 році [9] свідчать про збереження стриманих оцінок перспектив розвитку промисловості в умовах воєнної економіки. Незважаючи на певне покращення окремих показників виробничої діяльності, очікування підприємств залишаються нестійкими через сукупний вплив безпекових, енергетичних, логістичних та кадрових обмежень. Серед основних бар'єрів розвитку промислового сектору продовжує домінувати нестача робочої сили, яка вже тривалий час посідає провідні позиції серед проблем українського бізнесу. Водночас підприємства повідомляють про складнощі із

залученням як кваліфікованих робітників, так і інженерно-технічного персоналу, що безпосередньо впливає на виробничі потужності та можливості розширення виробництва.

Аналіз очікувань підприємств показує, що дефіцит трудових ресурсів поступово набуває структурного характеру. Якщо на початкових етапах повномасштабної війни основними викликами виступали руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, то у 2025–2026 рр. дедалі більшого значення набуває проблема забезпечення підприємств працівниками. Така ситуація є наслідком поєднання декількох факторів: зовнішньої міграції населення, внутрішнього переміщення працівників, мобілізації чоловіків працездатного віку, демографічного скорочення населення та старіння кадрів у промисловості.

Важливою тенденцією є те, що навіть за наявності позитивних очікувань щодо виробництва частина підприємств не може реалізувати потенціал зростання через обмежену пропозицію робочої сили. Для промисловості це означає перехід від проблеми кількісного скорочення зайнятості до проблеми якісного дефіциту людського капіталу. Отже, відновлення промислового виробництва в Україні дедалі більше

залежить від ефективності політики відтворення кадрового потенціалу. У сучасних умовах пріоритетного значення набувають заходи щодо повернення трудових мігрантів, розвитку професійної освіти, перекваліфікації працівників, підготовки кадрів для технічних спеціальностей та формування довгострокових механізмів утримання персоналу на промислових підприємствах. Таким чином, кадровий потенціал стає не лише ресурсом функціонування промисловості, а й одним із ключових чинників її конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення.

Загалом для 2019–2024 рр. можна виділити такі тенденції зайнятості на підприємствах промисловості:

1. Скорочення чисельності працівників у більшості підгалузей промисловості.
2. Поглиблення структурного дефіциту кадрів, особливо робітничих професій.
3. Зростання ролі міграційних чинників у формуванні кадрового потенціалу.
4. Посилення регіональної нерівномірності зайнятості через релокацію підприємств.
5. Зростання попиту на працівників технічних спеціальностей та професій, пов'язаних з відновленням інфраструктури.
6. Поступове підвищення значення перекваліфікації та професійного навчання персоналу як інструменту відтворення кадрового потенціалу.

Відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах міграційних викликів потребує реалізації комплексної політики, орієнтованої на стабілізацію чисельності трудових ресурсів, підвищення якості професійних компетентностей та адаптацію системи підготовки кадрів до структурних змін економіки. Одним із ключових напрямів є модернізація системи професійної та фахової передвищої освіти відповідно до актуальних потреб промислових підприємств. Пріоритетного значення набуває розширення практико-орієнтованої підготовки, впровадження дуальної освіти, оновлення технічної бази закладів освіти та формування партнерських моделей співпраці між підприємствами і закладами професійної підготовки.

Важливим інструментом відтворення кадрового потенціалу є розвиток системи перекваліфікації та безперервного професійного навчання дорослого населення. В умовах структурних змін зайнятості та технологічної модернізації промисловості зростає потреба у формуванні нових компетентностей, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів, управлінням сучасним обладнанням та промисловою логістикою.

Одним із пріоритетних напрямів є формування механізмів повернення трудових мігрантів та збереження людського капіталу країни. Реалізація цього завдання потребує поєднання економічних, соціальних та інституційних стимулів, зокрема забезпечення конкурентного рівня оплати праці, створення безпечних умов праці, розвитку житлових програм для працівників, підтримки сімей із дітьми та розширення можливостей професійного розвитку.

Суттєве значення для відтворення кадрового потенціалу має підвищення продуктивності праці та технологічна модернізація промисловості [12]. В умовах скорочення чисельності трудових ресурсів часткова компенсація кадрового дефіциту можлива за рахунок автоматизації виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, роботизації окремих операцій та розвитку концепцій Industry 4.0. Це дозволяє знизити залежність підприємств від екстенсивного залучення робочої сили та підвищити ефективність використання наявного кадрового потенціалу.

Утримання працівників дедалі більше залежить не лише від рівня заробітної плати, але й від якості організації праці, можливостей професійного розвитку, корпоративної культури, соціального захисту та гнучких форм зайнятості. У цих умовах промислові підприємства мають переходити до стратегічних моделей HR-менеджменту, орієнтованих на розвиток людського капіталу та довгострокове кадрове планування [13].

Важливою складовою відтворення кадрового потенціалу є також регіональна політика розвитку промисловості. Релокація підприємств та нерівномірність розміщення трудових ресурсів посилюють потребу у

створенні нових центрів промислової зайнятості в безпечніших регіонах України. Це передбачає розвиток індустріальних парків, стимулювання інвестицій у виробництво, підтримку малого та середнього промислового бізнесу, а також розвиток транспортної та соціальної інфраструктури для забезпечення мобільності робочої сили.

Висновки. Міграція суттєво трансформувала структуру зайнятості в Україні. Її наслідками стали скорочення трудового потенціалу країни, зменшення чисельності зайнятих у промисловості, посилення структурного дефіциту кадрів, регіональні диспропорції та зростання невідповідності між наявними компетентностями працівників і потребами економіки. Для промислового сектору ці процеси створюють додаткові ризики втрати конкурентоспроможності та уповільнення повоєнного відновлення. У таких умовах відтворення кадрового потенціалу має ґрунтуватися на комплексному поєднанні програм повернення мігрантів, розвитку професійної освіти, перекваліфікації працівників, підвищення продуктивності праці та впровадження технологій автоматизації виробництва.

У 2019–2024 рр. промисловість залишалася однією з найбільш високооплачуваних сфер економічної діяльності України. Середня заробітна плата в галузі зросла більш ніж удвічі та перевищувала показники більшості секторів економіки. Проте зростання оплати праці не забезпечило стабілізації кадрового потенціалу промисловості. Дефіцит кваліфікованих працівників продовжує поглиблюватися під впливом міграційних процесів, демографічного скорочення населення та воєнних ризиків. Це свідчить про необхідність доповнення матеріальних стимулів комплексними механізмами відтворення кадрового потенціалу, що включають розвиток професійної освіти, програми перекваліфікації, підтримку повернення трудових мігрантів та формування сучасного бренду роботодавця в промисловому секторі.

Відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах міграційних викликів потребує системного поєднання освітньої,

соціальної, інвестиційної та міграційної політики. Ефективність реалізації цих заходів визначатиме можливості забезпечення промисловості кваліфікованими кадрами, рівень конкурентоспроможності національної економіки та темпи післявоєнного відновлення України.

Література

1. Собкевич О.В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. 7 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf
2. Іванова Т.В., Кожина А.В. Механізми міграційної політики України в умовах викликів і загроз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36(75). № 4. С. 22-28. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/05>
3. Гайдаш О.С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. №4(95). С. 213-219. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628)
4. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л. О. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8(308-309). С. 126-133. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-126-133>
5. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Academic Economics*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
6. OECD. *Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect*. Paris: OECD Publishing, 2026. 306 p. <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>
7. OECD. *What We Know about the Skills and Early Labour Market Outcomes of Refugees from Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en>
8. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. 130 p. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
9. Державна служба статистики України. Очікування промислових підприємств у травні 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Київ: Держстат України, 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpryemstv-u-travni-2026-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku>
10. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А.В. Макаруча. Київ: Держстат України, 2025. 273 с. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>

11. Державна служба статистики України. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. Обстеження підприємств із питань статистики праці. Київ : Держстат України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/dfdeac8c-10ed-4f94-ab64-b3989023e944>
12. Bessonova A., Bieloborodova M., Bezuhla L., Kulinska A., Ashcheulova O. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024, №3. Pp. 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
13. Белобородова М.В., Камишнікова Е.В., Мутерко Г.М. Розвиток інноваційного середовища України в умовах цифрової трансформації та повоєнної відбудови. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2026. №1. С. 239-251. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-1-239
1. Sobkevych, O.V. (2024). Otsinky industrialnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta tekhnolohichnoho potentsialu promyslovosti Ukrainy Kyiv: National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf.
2. Ivanova, T.V., & Kozhyna, A.V. (2025). Mekhanizmy mihratsiinoi polityky Ukrainy v umovakh vyklykiv i zahroz. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ser.: Publichne upravlinnia ta administruvannia, T. 36(75), (4), 22-28. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/05>
3. Haidash, O.S. (2024). Mihratsiia kadrovoho potentsialu Ukrainy yak zahroza ekonomichnii bezpetsi. *Ekonomika i rehion*, 4(95), 213-219. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628)
4. Chernyshova, L.I., Bondar, K.R., & Krasilovska, L.O. (2023). Problemy vidtvorennia kadrovoho potentsialu v rehionakh, yaki naybilshe postrazhdaly vnaslidok viiny. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7-8(308-309), 126-133. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-126-133>
5. Melnyk, Yu., & Shalahinova, D. (2025). Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vyklyky trudovoi mihratsii. *Academic Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
6. OECD. (2026). Ukraine's strategic response to the displacement crisis: Return, reintegrate, reconnect. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>
7. OECD. (2023). What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en>
8. OECD. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
9. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Ochikuvannia promyslovykh pidpriemstv u travni 2026 roku shchodo perspektyv rozvytku yikh dilovoi aktyvnosti <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpriemstv-u-travni-2026-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik. A.V. Makarchuk (Ed.). <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (in Ukrainian).
11. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Serednomisiachna nominalna zarobitna plata shtatnykh pratsivnykiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti Obstezhennia pidpriemstv iz pytan statystyky pratsi. <https://data.gov.ua/dataset/dfdeac8c-10ed-4f94-ab64-b3989023e944>
12. Bessonova, A., Bieloborodova, M., Bezuhla, L., Kulinska, A., & Ashcheulova, O. (2024). Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3), 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
13. Bieloborodova, M.V., Kamysnykova, E.V., & Muterko, H.M. (2026). Rozvytok innovatsiinoho seredovyshcha Ukrainy v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta povoiennoi vidbudovy. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*, (1), 239-251. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-1-239

WAYS OF REPRODUCING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MIGRATION LOSSES

I. O. Kryvyi, Post-graduate Student, Dnipro National University named after Oles Honchar

Methods. The methodological toolkit used in this study is aimed at ensuring a systematic disclosure of the issues related to the reproduction of the human resource potential of industrial enterprises in Ukraine under conditions of migration losses. The methods of analysis and synthesis were used to generalize theoretical approaches to the study of migration processes, transformation of the employment structure, and mechanisms for reproducing the personnel potential of industry; the statistical method was applied to analyze the dynamics of employment and wage levels in industry and other sectors of the economy during 2019–2024; systemic and structural-functional methods were used to substantiate the relationship between migration processes, labor shortages, and structural changes in the labor market; the method of generalization was applied to formulate directions for

reproducing the human resource potential of industrial enterprises under conditions of a wartime economy and post-war recovery.

Results. Migration processes have become one of the key factors in the transformation of the employment structure in Ukraine and have significantly affected the human resource potential of the industrial sector. It was established that during 2019–2024 the number of employees in industry demonstrated a steady downward trend under the influence of external labor migration, internal population displacement, mobilization processes, and enterprise relocation. It was substantiated that despite the growth in wage levels in industry, the shortage of qualified personnel continues to deepen, especially among technical and blue-collar professions. It was revealed that structural changes in the labor market are accompanied by growing demand for specialists related to the digitalization of production, automation of technological processes, and post-war infrastructure recovery.

Novelty. The theoretical and methodological approaches to studying the impact of migration processes on the employment structure of industrial enterprises have been improved through the integration of the analysis of personnel losses, labour market transformation, and changes in the professional and qualification structure of employment. The scientific substantiation of the directions for reproducing the human resource potential of industry has been further developed based on integrating mechanisms of professional training, personnel retraining, return of labour migrants, digitalization of production, and strategic HR management.

Practical value. The obtained results make it possible to substantiate the priority directions of state and corporate policy in the field of reproducing the human resource potential of industry under wartime and demographic challenges. The proposed approaches can be used in the formation of vocational education programs, employee retraining systems, development of industrial parks, stimulation of labour migrant return, and implementation of modern personnel management technologies at industrial enterprises.

Keywords: human capital, human resource potential, industrial enterprises, innovation, migration, labour market, competitiveness of the national economy, social and labour relations, digitalization, post-war recovery.

Стаття надійшла до редакції 10.04.26 р.

Прийнята до публікації 25.04.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.