

EUROPEAN CONGRESS OF SCIENTIFIC DISCOVERY

Proceedings of X International Scientific and Practical Conference

Madrid, Spain

15-17 September 2025

Madrid, Spain

2025

UDC 001.1

The 10th International scientific and practical conference “European congress of scientific discovery” (September 15-17, 2025) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2025. 269 p.

ISBN 978-84-15927-30-3

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // European congress of scientific discovery. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Madrid, Spain. 2025. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-congress-of-scientific-discovery-15-17-09-2025-madrid-ispaniya-arhiv/>.

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: madrid@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2025 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2025 Barca Academy Publishing ®

©2025 Authors of the articles

ART

33. **Бекіров У. Р.** 168
ШУМОВА МУЗИКА: ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «ШУМ» ТА
ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ІНТЕГРУВАННЯ В МУЗИЧНЕ
МИСТЕЦТВО

CULTUROLOGY

34. **Davydova I.** 173
MARKETING TOOLS FOR ATTRACTING AND RETAINING
LIBRARY USERS IN THE DIGITAL AGE

POLITICAL SCIENCES

35. **Андрощук І. М., Шандалюк К. В.** 177
РОЛЬ ДИПЛОМАТІЇ У БОРОТЬБІ З ТЕРОРИЗМОМ: ДОСВІД
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ
36. **Паталаха В. Ф.** 182
РОЛЬ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕДУР У ФОРМУВАННІ
КОЛЕКТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ АМЕРИКАНЦІВ

PHILOLOGICAL SCIENCES

37. **Vorobei I., Heletka M.** 187
CURRENT ASPECTS OF RESEARCH ON THE TERMINOLOGY
OF THE MODERN SPACE INDUSTRY
38. **Бец І. О.** 190
ДО ПИТАННЯ ПРО ДІАХРОННИЙ АНАЛІЗ ВІЙСЬКОВОЇ
ТЕРМІНОЛОГІЇ В АНГЛОМОВНИХ ТЕКСТАХ
39. **Сивик О. А.** 194
РОЛЬ ХУДОЖНИХ ФІЛЬМІВ У ВИКЛАДАННІ НІМЕЦЬКОЇ
МОВИ ЯК ІНОЗЕМНОЇ

PHILOSOPHICAL SCIENCES

40. **Овчаренко В. В.** 199
«ПРО ОБЕРТАННЯ» Н. КОПЕРНИКА У КОНТЕКСТІ «ЗАКОНІВ»
ПЛАТОНА: СУЧАСНИЙ ДОСВІД ВИВЧЕННЯ

ECONOMIC SCIENCES

41. **Гарницький А. О.** 203
ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ
ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ І
КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА
МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
42. **Гобела В. В., Гобела В. М.** 209
REDUCING THE TAX BURDEN AND COMBATING THE
SHADOW ECONOMY: IMPERATIVES OF UKRAINE'S TAX
POLICY

ECONOMIC SCIENCES

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ І КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гарницький Андрій Олексійович

аспірант

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Вступ / Introduction.

Станом на 2025 рік український ринок праці перебуває під безпрецедентним тиском воєнних та міграційних процесів. Масова еміграція, мобілізація значної частини чоловіків працездатного віку та демографічні втрати зумовлюють суттєве скорочення економічно активного населення. За даними Міжнародної організації з міграції (IOM), у липні 2025 року близько 5,6 млн українців залишалися за кордоном, з них понад 5,1 млн – у країнах Європи; водночас понад 4 млн осіб мають статус внутрішньо переміщених, тоді як 4,1 млн вже повернулися до своїх домівок [1].

Такі міграційні процеси посилюються структурними диспропорціями у виробничій та соціальній сферах. Зокрема, у 2025 році оброблювані площі скоротилися на 20%, а виробництво зернових і олійних культур зменшилося на 30% порівняно з довоєнним рівнем; у сфері охорони здоров'я пошкоджено або зруйновано понад 1600 медичних закладів і 900 аптек, що призвело до критичної нестачі медичних кадрів [2].

У сукупності ці фактори формують глибокий кадровий дефіцит, який перетворився на стратегічний бар'єр для економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. За таких умов підприємства

вимушені шукати нові підходи до залучення й утримання працівників, адаптувати HR-політики до умов війни та післявоєнної відбудови. Це підкреслює потребу у дослідженні ролі сучасних підходів до управління талантами та трансформаційного лідерства як інструментів подолання кризи.

Ціль роботи / Aim.

Метою дослідження є всебічний аналіз кадрового дефіциту та міграційних трендів в Україні у 2025 році як ключових чинників, що визначають стратегічні рамки розвитку економіки та бізнесу.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати основні фактори, які формують сучасну ситуацію на ринку праці: масова еміграція, внутрішнє переміщення, мобілізація працездатних чоловіків, демографічні втрати та структурне безробіття.
2. Дослідити вплив зазначених процесів на економічну активність та конкурентоспроможність українських підприємств.
3. Визначити роль трансформаційного лідерства та сучасних практик управління талантами у пом'якшенні наслідків кадрової кризи.
4. Окреслити інноваційні підходи до HR-менеджменту (людиноцентрична організаційна культура, гнучкі моделі зайнятості, reskilling та upskilling, HR-аналітика та цифрові рішення).
5. Узагальнити, яким чином поєднання стратегічного лідерства та інноваційних HR-практик може сприяти адаптації українського бізнесу до умов воєнної та післявоєнної відбудови.

Матеріали та методи / Materials and Methods.

Дослідження базується на вторинних статистичних даних міжнародних і національних організацій, датованих 2025 роком. Основними джерелами стали аналітичні звіти Міжнародної організації з міграції (IOM) щодо переміщення, повернень і соціально-економічної ситуації в Україні [1–3], а також огляди Міжнародної організації праці (ILO), що дозволяють розглядати український ринок праці у глобальному контексті [4]. Додатково використано аналітику профільних платформ щодо ключових HR-трендів 2025 року [5, 6].

Методологія дослідження включає:

- порівняльний аналіз різних груп населення (внутрішньо переміщені особи, поверненці, непереміщені громадяни) за рівнем зайнятості та безробіття;
- критичний аналіз літератури з тематики управління талантами та трансформаційного лідерства;
- аналітико-описовий підхід, який дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, а й узагальнити сучасні HR-практики, релевантні українським умовам.

Вибір зазначеної методології зумовлений потребою інтегрувати статистичні дані з практичними управлінськими рішеннями. Обмеженням дослідження є залежність від доступності вторинних джерел, що вимагає критичної оцінки їхньої надійності та релевантності.

Результати та обговорення / Results and Discussion.

Аналіз ринку праці України у 2025 році засвідчує багаторівневу кризу, що поєднує дефіцит кадрів, структурне безробіття та соціально-економічні бар'єри. Зокрема, серед поверненців із-за кордону лише 61% працездатних були працевлаштовані, тоді як 16% залишалися безробітними – що вдвічі перевищує показники серед внутрішньо переміщених осіб (9%) та непереміщених громадян (10%) [3]. Це свідчить про складність реінтеграції поверненців у регіонах із обмеженим доступом до робочих місць.

Кадровий дефіцит особливо загострюється у сферах, критично важливих для відновлення країни. В охороні здоров'я понад 1600 закладів і 900 аптек зруйновано чи пошкоджено, що супроводжується браком медичних працівників, на який вказали 30% домогосподарств [2]. В аграрному секторі втрата 20% оброблюваних площ і зменшення виробництва зернових на 30% посилюють попит на робочу силу. Подібні дисбаланси спостерігаються у виробничій та комунальній сферах.

Водночас значна частина внутрішньо переміщених осіб (28%) планує повторні переїзди через неможливість знайти роботу [1]. Це створює ризик дестабілізації регіональних ринків праці та ускладнює довгострокове

планування для бізнесу.

У глобальному контексті дефіцит кваліфікованих працівників також характерний для країн ЄС, однак в Україні він посилюється воєнними діями, масштабною міграцією та мобілізацією [4]. Таким чином, український ринок праці перебуває у точці перетину локальних і глобальних викликів.

У цих умовах особливого значення набувають сучасні HR-практики та трансформаційне лідерство. Серед найбільш дієвих інструментів – гнучкі моделі зайнятості, дистанційна робота, програми reskilling та upskilling, HR-аналітика й цифрові платформи управління персоналом [5]. Вони дозволяють бізнесу зберігати кадровий потенціал, підвищувати мотивацію працівників і швидко адаптуватися до кризових обставин.

Трансформаційне лідерство виступає як управлінська відповідь на кадрові виклики. Його ключові характеристики – довіра, інклюзія, психологічна підтримка, натхнення персоналу та формування довгострокового бачення розвитку. Такі лідери стають провайдерами культурних змін, створюють середовище інновацій і підтримують розвиток талантів навіть у період дефіциту кадрів. Прикладом є компанії, які інтегрують програми підтримки ментального здоров'я та людиноцентричну корпоративну культуру, зокрема «Київстар» [6].

Загалом, результати аналізу підтверджують: поєднання трансформаційного лідерства та інноваційних HR-практик є необхідною умовою для адаптації українських підприємств до умов воєнної та післявоєнної відбудови.

Висновки / Conclusions.

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Кадровий дефіцит в Україні у 2025 році має комплексний характер, зумовлений війною, масштабною міграцією, мобілізацією та демографічними втратами. Це перетворюється на стратегічний бар'єр для економічного відновлення.

2. Трансформаційне лідерство виступає ключовим управлінським підходом, що дозволяє формувати довіру, інклюзію та довгострокове бачення

розвитку організацій, а також підтримувати кадровий потенціал у кризових умовах.

3. Інноваційні HR-практики – гнучкі моделі зайнятості, reskilling та upskilling, HR-аналітика, цифрові рішення – забезпечують адаптивність компаній та підвищують їхню конкурентоспроможність.

4. Для довгострокового розвитку необхідне формування людиноцентричної організаційної культури, що поєднує продуктивність із турботою про добробут працівників та їх ментальне здоров'я.

5. На макрорівні потрібні системні зміни: адаптація освіти до потреб ринку праці, реформа центрів зайнятості, підтримка вразливих груп (жінок, ветеранів, людей старшого віку, осіб з інвалідністю).

6. Стратегічне партнерство бізнесу, держави та освітнього сектору є необхідною умовою створення інклюзивного, інноваційного та стійкого ринку праці України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. International Organization for Migration (IOM). Displacement and Return in Ukraine: Trends, Drivers and Intentions. June 2025. - Kyiv: IOM Ukraine, 2025. - 20 p. - Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-displacement-and-return-trends-drivers-and-intentions-june-2025> (дата звернення: 09.09.2025).

2. International Organization for Migration (IOM). Human Impact of the War in Ukraine. May 2025. - Kyiv: IOM Ukraine, 2025. - 28 p. - Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-human-impact-war-ukraine-may-2025> (дата звернення: 09.09.2025).

3. International Organization for Migration (IOM). Returning home from abroad: Trends, drivers, and reintegration challenges among Ukrainian returnees from abroad. Thematic Brief. July 2025. - Kyiv: IOM Ukraine, 2025. - 16 p. - Режим доступу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returning-home-abroad-july-2025> (дата звернення: 09.09.2025).

4. International Labour Organization (ILO). World Employment and Social Outlook: Trends 2025. - Geneva: ILO, 2025. - 152 p. - Режим доступу:

<https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2025> (дата звернення: 09.09.2025).

5. Ключові HR-тренди й управління талантами у 2025 році [Електронний ресурс] // UAportal. - 2025. - 25 лютого. - Режим доступу: <https://news.uaportal.com/ukr/section-news/news-klyuchevyie-hr-trendyi-i-upravlenie-talantami-kakie-izmeneniya-budut-formirovat-biznes-realnost-v-2025-godu-25-02-2025.html> (дата звернення: 09.09.2025).

6. Kyivstar Business Hub. Як утримувати працівників в умовах дефіциту талантів [Електронний ресурс] // Kyivstar Hub. - 2024. - Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-utrimuvati-pracivnikov-v-umovah-deficytu-talantiv> (дата звернення: 09.09.2025).