

УДК 005.95/96:331.101.262:159.9
JEL: D91; I18; J24; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ І ПСИХОЛОГІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ

©2025 ГОЛОВЧУК Ю. О., ПАЛАМАРЕНКО Я. В., РИСИНЕЦЬ Т. П.

УДК 005.95/96:331.101.262:159.9
JEL: D91; I18; J24; M12

Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління

Ускладнення управлінських процесів і поширення проєктного формату діяльності актуалізують переосмислення кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу. Нові вимоги, динамічність рішень і потреба в адаптації підкреслюють роль психологічних чинників ефективності. Важливо не лише зберігати, а й розвивати кадровий потенціал на основі сучасних моделей управління та м'яких навичок. Мета дослідження – проаналізувати структуру кадрового потенціалу, вплив проєктного середовища на його розвиток та визначити психологічні інструменти підвищення ефективності. Застосовано міждисциплінарний підхід: контент-аналіз, систематизацію, узагальнення та структурно-логічне моделювання. Аналіз джерел, статистики та досвіду Вінниці підтвердив, що кадровий потенціал охоплює освітній, професійний, мотиваційний, психологічний і соціальний компоненти. Результати програми «Ти як?» та опитування Центру Разумкова дозволили окреслити ключові тенденції та виклики ринку праці. Доведено, що проєктне середовище сприяє розкриттю особистісного потенціалу, формуванню компетентностей і кар'єрній індивідуалізації. Психологічні інструменти – коучинг, наставництво, підтримка – підсилюють адаптивність, стійкість і залученість. Обґрунтовано важливість мотивації, гнучкого навчання та позитивного мікроклімату. Визначено напрям подальших досліджень – розробку адаптивної моделі управління з урахуванням психологічних чинників. Результати мають теоретичну та практичну цінність для стратегічного розвитку персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, проєкт, менеджмент, організаційна психологія, психологічні інструменти.

Рис.: 4. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 24.

Головчук Юлія Олександрівна – доктор економічних наук, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, Вінниця, 21018, Україна)

E-mail: holovchuk312@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217834861>

Паламаренко Яна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, Вінниця, 21018, Україна)

E-mail: yannetamar.sun@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-1738-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224954956>

Рисинець Тетяна Петрівна – кандидат психологічних наук, доцент, завідувачка кафедри педагогіки та психології Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова (вул. Пирогова, 56, Вінниця, 21018, Україна)

E-mail: holovchuk312@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-6106>

UDC 005.95/96:331.101.262:159.9

JEL: D91; I18; J24; M12

Holovchuk Yu. O., Palamarenko Ya. V., Rysynets T. P. Human Resource Potential and Psychological Efficiency in Project Management

The complexity of managerial processes and the proliferation of project formats necessitate a reassessment of human resource potential as a strategic resource. New requirements, the dynamism of decisions, and the need for adaptation highlight the role of psychological factors in efficiency. It is important not only to preserve but also to develop human resource potential based on modern management models and soft skills. The aim of the research is to analyze the structure of human resource potential, the impact of the project environment on its development, and to identify psychological tools for enhancing efficiency. An interdisciplinary approach has been employed: content analysis, systematization, generalization, and structural-logical modeling. Analysis of sources, statistics, and the experience of city of Vinnytsia has confirmed that human resource potential encompasses educational, professional, motivational, psychological, and social components. The results of the «How Are You?» program and the survey conducted by the Razumkov Center have outlined key trends and challenges in the labor market. It has been proved that a project environment fosters the disclosure of personal potential, the formation of competencies, and career individualization. Psychological tools – coaching, mentoring, support – enhance adaptability, resilience, and engagement. The importance of motivation, flexible learning, and a positive microclimate has been substantiated. The direction for further research has been identified – the development of an adaptive management model that considers psychological factors. The results have both theoretical and practical value for the strategic development of staff.

Keywords: human resource management, project, management, organizational psychology, psychological tools.

Fig.: 4. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 24.

Holovchuk Yuliia O. – Doctor of Sciences (Economics), Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya (56 Pyrohova Str., Vinnytsia, 21018, Ukraine)

E-mail: holovchuk312@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217834861>

У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та зростання ролі проектного управління особливого значення набуває ефективне використання кадрового потенціалу організацій. Традиційні підходи до управління персоналом вичерпують себе, не відповідаючи новим викликам, які формуються в межах динамічного проектного середовища. Зростає потреба у гнучких, міждисциплінарних моделях розвитку персоналу, які враховують не лише професійні, а й психологічні чинники ефективності.

Наявність кваліфікованих кадрів сама по собі не гарантує досягнення стратегічних цілей організації. Без відповідного психологічного супроводу, що охоплює емоційне налаштування, мотиваційну підтримку, адаптивну поведінку та ефективну командну взаємодію, – реалізація проектів може бути загальмованою. Особливої актуальності набуває вивчення взаємозв'язку між рівнем розвитку кадрового потенціалу та результативністю організації в умовах проектного підходу, з урахуванням сучасних HR-технологій, інструментів коучингу, наставництва та індивідуального супроводу.

Упродовж останніх років українські науковці активно досліджують проблематику розвитку кадрового потенціалу, що зумовлено викликами воєнного часу, цифровізацією та трансформацією управлінських підходів. Значну увагу приділено організаційним моделям професійного зростання, формуванню кар'єрних траєкторій, HR-плануванню та стратегічному управлінню персоналом, що висвітлено у працях С. Салманова [1], Ю. О. Головчук та ін. [2; 11–13; 24], А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіної [3], М. Приймака, В. Бігуна, Т. Лазоренко [4], М. В. Алдошиної, Н. В. Козубової [5], О. В. Сень, М. В. Коваленка, В. В. Книша [6]. Паралельно розвивається напрям дослідження соціально-психологічних особливостей управління персоналом – розглядаються питання емоційного вигорання, менторства, психоемоційної підтримки, поведінкових факторів мотивації, що знайшло відображення в роботах К. Р. Горчакова [7], В. Г. Яковенка, О. В. Громової [8], Т. П. Рисинець та ін. [9], Н. Носань, Т. Фенічевої, О. Кісільова [10].

Аналіз показує високий інтерес науковців до розвитку кадрового потенціалу, проте вказує на низку прогалин. Зокрема, дослідження здебільшого охоплюють класичні HR-практики або психологічний супровід, рідко поєднуючи їх у проектному середовищі. Недостатньо вивчено ефективність таких інструментів, як коучинг, наставництво чи індивідуальні плани розвитку, а також взаємозв'язок між психологічною адаптацією персоналу та продуктивністю проектних команд.

Попри наявність значної кількості досліджень у сфері управління персоналом, проблематика розвитку кадрового потенціалу в умовах проектного управління із урахуванням психологічної складової залишається недостатньо опрацьованою. Більшість наукових і практичних розвідок фокусуються на організаційних або технічних аспектах, залишаючи поза увагою мотиваційні, емоційні та когнітивно-поведінкові характеристики персоналу. Такі компоненти, як інтеграція психологічних інструментів в управління персоналом, формалізація менторства та коучингу, а також вплив психологічної готовності на результативність проектної діяльності потребують глибшого дослідження.

Серед ключових труднощів – складність кількісного вимірювання психологічних параметрів, відсутність адаптованих моделей оцінювання та недостатня інтеграція психології в управлінські практики. У зв'язку з цим постає необхідність формування цілісного підходу до розвитку кадрового потенціалу, який би поєднував професійну, освітню, мотиваційну та психологічну складові. Запропоноване дослідження спрямоване на розкриття цих аспектів і наукове обґрунтування інноваційних механізмів управління людським капіталом в умовах проектного навантаження.

Мета статті – дослідити кадровий потенціал організації як багатокомпонентне явище, що реалізується в умовах проектного управління, та визначити психологічні чинники, які підвищують ефективність функціонування персоналу.

Дослідження побудовано на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує методи аналізу наукової літератури, статистичної звітності, офіційних соціологічних опитувань та практичних кейсів у сфері кадрового управління. Методологічна база охоплює якісні та кількісні методи аналізу.

В умовах динамічного ринку та трансформації організаційних підходів до управління працею особливої актуальності набуває системний розвиток кадрового потенціалу. Професійне навчання, перепідготовка персоналу та комплекс заходів із підвищення ефективності трудової діяльності розглядаються як ключові чинники довгострокової успішності організації.

Сучасне проектне управління вимагає високого рівня компетентності персоналу, що робить розвиток кадрового потенціалу стратегічним пріоритетом. Наявність сучасних технологій чи інноваційних рішень не гарантує успіху без якісної роботи з людським капіталом. Ключовим залишається інтелектуальний, кваліфікаційний та емоційний рівень працівників, а також здатність до ефективної міжособистісної взаємодії в командному середовищі [10; 13]. Ці чинники впливають на продуктивність, командну згуртованість і мікроклімат у межах проєктів.

Кадровий потенціал організації формується не лише через професійну підготовку, а й через психологічні чинники, які визначають реальну ефективність працівників у динамічному робочому середовищі. Управління цим потенціалом потребує розуміння когнітивних, емоційних, мотиваційних і соціальних характеристик персоналу, а також умінь інтегрувати ці знання в стратегічні моделі розвитку кадрів. Особливо актуально це в умовах проектного управління, де навички швидкої адаптації, командної взаємодії, управління стресом та емоційна стійкість стають ключовими [7, с. 728].

У сучасних умовах нестабільного ринку праці, диджиталізації та зростання ролі людського капіталу кадровий потенціал організації розглядається не лише як сукупність працівників, а як стратегічний ресурс, здатний забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Для повного розуміння цього явища необхідно деталізувати ключові складові кадрового потенціалу (табл. 1).

Отже, кадровий потенціал є багатофакторною конструкцією, що поєднує освітні, професійні, психологічні, соціальні та мотиваційні компоненти. Кожен із них впливає як на індивідуальну результативність працівника, так і на колективну ефективність команди. Такий структурний підхід дозволяє проводити цільову оцінку кадрового ресурсу організації, визначати напрями розвитку

персоналу, а також формувати гнучкі програми його підвищення.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що проектне середовище – це особливий формат організаційної взаємодії, що передбачає гнучкість, міждисциплінарність, обмежені часові рамки та високий рівень відповідальності. Рис. 1 відображає складові проектного середовища в трансформації кадрового потенціалу.

Як видно з представленої моделі, проектна діяльність каталізує розвиток кадрового потенціалу, стимулюючи самостійність, залученість, відповідальність і командну роботу. Вона сприяє горизонтальній взаємодії, пошуку рішень і навчанню в дії, забезпечуючи формування нових навичок і професійне зростання.

Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу вимагає стратегічного підходу до управління, що передбачає системну реалізацію кадрової політики, інтегрованої із сучасними тенденціями HR-менеджменту. Така політика має враховувати економічні та соціальні умови, рекомендації психології праці та теорії управління персоналом, а також забезпечувати ефективну взаємодію всіх підрозділів організації, які відповідають за формування та реалізацію кадрових рішень. У межах системи забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасної організації можна виділити кілька ключових компонентів (табл. 2).

Ми вважаємо, що комплексне поєднання цих складових дозволяє сформувати гнучку, адаптивну та стратегічно орієнтовану систему розвитку персоналу, що є необхідною умовою для ефективного функціонування організації в умовах проектного управління. Управління людськими ресурсами в умовах сучасних трансформацій потребує не лише адміністративних рішень, а й розуміння психологічних механізмів. Коучинг, наставництво, емоційний моніторинг і психологічна підтримка сприяють підвищенню ефективності праці, залученості, лояльності та адаптації до змін. У табл. 3 узагальнено основні психологічні інструменти та ефекти від їх застосування.

Таким чином, психологічні інструменти виступають ефективним засобом формування сильного, стійкого й адаптивного кадрового потенціалу. Їх цілеспрямоване впровадження дозволяє не лише підвищити індивідуальну продуктивність працівників, але й зменшити рівень професійного вигорання, посилити командну згуртованість та гнучкість у прийнятті рішень. Особливу цінність ці підходи набувають в умовах проектного управління, де критично важливим є психологічне налаштування команди та здатність швидко адаптуватися до змін.

Складові кадрового потенціалу та їх характеристика

Складова	Характеристика змісту	Визначальний вплив у проєктному середовищі
Освітній потенціал	Рівень базової освіти, наявність фахових сертифікатів, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і програмах розвитку	Забезпечує знання та компетенції, необхідні для виконання завдань в умовах високої змінності; формує базу для навчання «on-the-job»
Професійний досвід	Практичний стаж роботи за фахом, участь у реалізації проєктів, обізнаність із галузевими стандартами, володіння прикладними навичками	Сприяє швидкому ухваленню рішень, впевненості в діях, ефективному виконанню функціональних обов'язків
Мотиваційна складова	Орієнтація на розвиток, ініціативність, внутрішня зацікавленість у досягненні результату, самоорганізація, самореалізація	Визначає рівень залученості до командної діяльності, готовність діяти в умовах невизначеності, формує проактивну поведінку
Психологічна готовність	Емоційна стабільність, стресостійкість, здатність до адаптації, внутрішня гнучкість, саморефлексія	Є запорукою стабільної роботи в умовах підвищеного навантаження, сприяє подоланню професійного вигорання
Соціальні навички	Здатність до ефективної командної взаємодії, володіння комунікативними стратегіями, лідерські якості, вміння розв'язувати конфлікти	Формує позитивний клімат у команді, полегшує розподіл ролей і відповідальності, забезпечує ефективну реалізацію проєктних цілей

Джерело: сформовано авторами на основі власного узагальнення наукових підходів [1; 6].



Рис. 1. Проєктне середовище як платформа розвитку кадрового потенціалу

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4].

Актуальні дослідження психологічного стану населення України в умовах повномасштабної війни засвідчують глибину викликів, які постають перед кадровою політикою, особливо збереження та розвитку кадрового потенціалу. За результатами першого масштабного дослідження, проведеного Міністерством охорони здоров'я України спільно з Інститутом соціальної та полі-

тичної психології у 2022–2023 рр., понад 90% опитаних українців повідомили про переживання принаймні одного симптому посттравматичного стресового розладу (ПТСР), а 57% перебувають у зоні високого ризику розвитку ПТСР. Це свідчить про критичну необхідність формування системи психологічної підтримки на всіх рівнях, зокрема й у межах організаційного середовища. Водночас 40%

Таблиця 2

Система забезпечення розвитку кадрового потенціалу

Компонент	Характеристика
Фінансове забезпечення	Наявність спеціального фонду розвитку персоналу є необхідною умовою для професійного зростання співробітників. Інвестиції в людський капітал у перспективі забезпечують окупність через підвищення ефективності праці та стійкість організації до змін
Організаційне забезпечення	Це взаємопов'язана діяльність кадрових, управлінських і функціональних підрозділів, які приймають і реалізують рішення щодо управління персоналом, включно з процесами планування, підбору, навчання, оцінювання та комунікації
Інформаційне забезпечення	Включає оперативну та стратегічну інформацію про кадрові ресурси, посадові обов'язки, норми праці, системи стимулювання, охорону праці тощо. Цей компонент є основою для ухвалення обґрунтованих рішень у кадровій політиці
Мотиваційне забезпечення	Передбачає формування ефективної системи стимулів, які б відповідали індивідуальним потребам працівників і водночас сприяли досягненню стратегічних цілей організації. Для цього доцільно застосовувати мотиваційний моніторинг
Науково-методичне забезпечення	Створення нормативної бази, яка регулює процеси підвищення кваліфікації, професійного розвитку та оцінювання персоналу. Цей блок сприяє стандартизації й ефективності заходів у сфері розвитку кадрового потенціалу

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 6; 10].

Таблиця 3

Психологічні інструменти розвитку кадрового потенціалу та їх очікувані результати

Психологічний інструмент	Опис застосування	Очікувані результати
Коучинг (індивідуальний або командний)	Цілеспрямовані сесії, спрямовані на розвиток потенціалу працівника, виявлення внутрішніх ресурсів, постановку та досягнення цілей	– Підвищення мотивації та ініціативності; – посилення відповідальності за результат; – формування внутрішньої орієнтації на розвиток
Наставництво (менторинг)	Передача досвіду та цінностей від більш досвідчених фахівців до новачків; підтримка в період адаптації	– Швидша професійна адаптація; – зменшення плинності кадрів; – посилення міжособистісних зв'язків у команді
Психологічна підтримка	Консультації, тренінги, спрямовані на зниження тривожності, подолання вигорання, підвищення емоційної стійкості	– Зниження рівня стресу та конфліктів; – покращення емоційного фону; – підвищення працездатності та залученості
Оцінювання стилів поведінки та комунікації (тестування, анкетування)	Виявлення індивідуальних особливостей поведінки працівників для оптимізації взаємодії	– Ефективніша командна динаміка; – зменшення непорозумінь у проєктних групах; – раціональний розподіл ролей у команді
Психологічний супровід змін	Підтримка персоналу в процесі впровадження змін або реструктуризацій	– Підвищення адаптивності; – формування гнучкого мислення; – зменшення опору змінам
Мотиваційний моніторинг	Діагностика мотиваційних установок, вивчення факторів залученості, потреб і стимулів персоналу	– Персоналізація підходів до стимулювання; – зростання задоволеності працею; – збереження високого рівня залученості

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових підходів [7; 8].

респондентів мали безпосередній травматичний досвід, пов'язаний із бойовими діями, обстрілами або втратою близьких, що поглиблює психоемоційне навантаження та впливає на стійкість і про-

дуктивність працівників. На фоні цього лише 3% населення звернулися по психологічну допомогу, хоча 23% декларували готовність це зробити, а 45% зізналися, що просто «не наважилися». При цьому

близько 65% не мають інформації, куди звертатися, і це вказує на прогалини не лише в системі охорони здоров'я, а й у комунікаційній стратегії роботодавців щодо підтримки персоналу. На тлі зростання кількості офіційно зафіксованих випадків ПТСР – з 3167 у 2021 р. до понад 12000 у 2023 р. – очевидно є необхідність інтеграції психологічно орієнтованих практик у систему управління кадровим потенціалом [14].

Мова йде не лише про коучинг і наставництво, а й про впровадження корпоративних програм психоемоційної підтримки, тренінгів з розвитку резильєнс-компетенцій, організацію консультаційних платформ. Таким чином, психологічна стабільність працівників в умовах тривалої нестабільності стає ключовим ресурсом організаційної ефективності, а формування ментального добробуту – невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом у проектному середовищі.

У другій половині 2024 р. гаряча лінія LifeLine Ukraine [15] залишалася одним із ключових інструментів екстреної психологічної підтримки для населення, що переживає стан тривоги, дестабілізації та глибокої емоційної кризи. Протягом липня – грудня 2024 р. було проведено понад 17 тисяч консультацій, з яких у листі зафіксовано рекордний показник – 4 807 звернень. У середньому 15–20% дзвінків щомісяця стосувалися суїцидальної тематики, що підтверджує високий рівень емоційного навантаження серед населення та потребу в кризовому втручанні. Найбільше навантаження припадало на телефонний формат – до 75% усіх звернень, однак популярність чату поступово зростала. Попри високу продуктивність фахівців, до 40% звернень залишилися необробленими через нестачу ресурсів, що вказує на обмеженість людського та фінансового потенціалу системи.

Дані LifeLine Ukraine підкреслюють важливість розвитку кадрового резерву у сфері ментального здоров'я, необхідність інвестування в підготовку кризових психологів, а також актуальність інтеграції подібних сервісів у проектну структуру управління персоналом, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Ці результати напряму корелюють з потребою в м'яких навичках, емоційній стабільності та здатності персоналу до професійного реагування в стресогенних ситуаціях.

У 2024 році Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» [16] стала ключовим етапом розбудови національної системи психоемоційної підтримки в умовах війни та соціальної турбулентності. Її впровадження охопило всі критично важливі сектори суспільного життя: у сфері охорони

здоров'я понад 114 тис. сімейних лікарів, терапевтів і педіатрів пройшли навчання з надання ментальної допомоги; в освіті – 209 тис. педагогів отримали спеціальні навички щодо підтримки учнів у стресових станах; у соціальній сфері в 185 центрах життєстійкості соціальні працівники готові працювати з психоемоційними запитами громадян; а в секторі безпеки 89% працівників МВС пройшли підготовку з психологічної допомоги. У медичній системі понад 1080 закладів первинної ланки інтегрували послуги ментального здоров'я, а кількість звернень пацієнтів за психоемоційною підтримкою сягнула 500 тис. лише за 11 місяців. Створення 23 регіональних центрів ментального здоров'я із подальшими планами відкриття ще 200 таких закладів свідчить про масштабність інфраструктурного розгортання. Програма також отримала нормативне підкріплення – ухвалено План заходів на 2024–2026 роки та Цільову модель системи, що стали базою для реалізації дорожньої карти розвитку.

Паралельно з інституційними змінами спостерігається суттєвий зсув у громадській свідомості. За результатами дослідження, проведеного в межах програми у грудні 2024 – січні 2025 років [18], рівень недовіри до психологічної допомоги знизився з 46% до 22%, а частка тих, хто вже звертався по підтримку, зросла з 7% до 17%. Потребу в ментальній допомозі на початку 2025 р. висловили вже 71% українців (проти 41% у 2022 р.), а 92% опитаних респондентів підтримують людей, які стикаються з психоемоційними труднощами. Це свідчить не лише про зростання психологічної культури, а й про трансформацію суспільної моделі реагування на виклики стресу та невизначеності. У проектному управлінні, де емоційна стійкість, відкритість до комунікації, швидка адаптація та внутрішня мотивація є чинниками ефективності, зазначені зміни створюють сприятливе середовище для формування зрілого, відповідального та ресурсного кадрового потенціалу [17].

Практичну значущість і потенціал масштабного впровадження психологічно орієнтованих інструментів розвитку персоналу підтверджують й офіційні статистичні дані. Так, за інформацією Державної служби статистики України станом на 01.01.2025 р., кадрова структура органів державної влади характеризується високим освітнім рівнем: повну вищу освіту мають 85,1% працівників, а серед державних службовців цей показник досягає 96%. Разом із тим, плинність кадрів залишається доволі високою – 10,1% загалом, і 13,3% в апараті Державної служби статистики України, що вказує на необхідність впровадження удосконалених стратегій утримання персоналу.

Водночас спостерігається активне впровадження механізмів безперервного навчання: 742 працівники підвищили кваліфікацію за професійними сертифікатними програмами, 1768 – за короткостроковими курсами, а 138 – пройшли навчання у форматі наставництва. Це демонструє реальне застосування коучингових і менторських підходів як інструментів сталого розвитку кадрового потенціалу.

У межах дослідження особливої уваги заслуговує характеристика кадрового складу за стажем: понад 78% працівників мають стаж понад 10 років, а близько 65% керівників – понад 20 років. Такий рівень кадрової зрілості є вагомим активом, проте він потребує системного оновлення через передачу досвіду молодшим фахівцям. Саме тому стратегія персонального розвитку повинна включати механізми менторства, внутрішнього консалтингу, а також цільових психотренінгів, спрямованих на подолання професійного вигорання, мотиваційне підкріплення та відновлення енергії персоналу [18, с. 16]. Таким чином, державна статистика підтверджує на практиці ті концептуальні підходи, які обґрунтовано в нашому дослідженні як перспективні інструменти управління людським капіталом.

В умовах війни Україна переживає масштабне переформатування трудового потенціалу, що зачіпає ключові сфери економіки та соціального життя. За даними досліджень, приблизно 30% працездатного населення тимчасово вибули з економічної активності внаслідок міграції, мобілізації або втрати робочих місць. В особливо складному становищі опинилися галузі охорони здоров'я, освіти, логістики та будівництва, де кадровий дефіцит досяг критичних позначок. Одночасно близько 3 млн осіб працюють дистанційно, а понад 1 млн залучені до самозайнятості або активно беруть участь у волонтерському русі. Важливо відзначити, що лише за останній рік понад 100 тис. громадян пройшли професійне перенавчання або перекваліфікацію в межах державних програм, а також завдяки міжнародній донорській підтримці. Це свідчить про наявність тенденції до поступового відновлення людського капіталу, хоча вона ще не компенсує втрату фахівців, зокрема серед молоді. Понад 45% українських підлітків (14–17 років) наразі проживають за межами країни, і лише 33% із них планують повернутись. Ситуацію ускладнює й те, що серед мігрантів зростає частка осіб із вищою освітою – інтелектуальна міграція посилює розрив між потребами ринку праці та кадровим забезпеченням. Водночас збільшується роль проектної зайнятості: 46% компаній в Україні вже впроваджують гнучкі моделі співпраці з персоналом (фріланс,

короткострокові проекти, гібридні формати). Усе це вимагає переходу до нової філософії кадрової політики – з акцентом на психологічну стійкість, цифрову компетентність, менторські практики, безперервне навчання та формування внутрішньої кадрової резервної системи [19].

У стратегічному розумінні трудовий потенціал перестає бути лише ресурсом для відновлення економіки – він розглядається як динамічна система, що потребує психологічного супроводу, інституційної підтримки та проактивного управління з використанням сучасних HR-інструментів.

Одним із ключових викликів для формування та збереження кадрового потенціалу в умовах воєнного стану стала криза робочих рук. До початку повномасштабного вторгнення Україна мала трудовий потенціал на рівні 17,4 млн осіб, з яких 8,3 млн становили жінки, а 9,1 млн – чоловіки працездатного віку. За даними Конфедерації роботодавців України, упродовж 2022–2023 рр. ситуація трансформувалася радикально. Відповідно, близько 1 млн осіб було мобілізовано до лав Збройних Сил України, понад 3,2 млн жінок працездатного віку опинилися за кордоном, ще 1,3 млн осіб залишилися на тимчасово окупованих територіях. У підсумку країна втратила понад 5,5 млн працездатних громадян, тобто понад 30% активної робочої сили. Ці втрати створюють не лише кадрову кризу, а й потребу в переосмисленні стратегій управління людським капіталом, з урахуванням проектного підходу, цифровізації та психологічної підтримки фахівців. На *рис. 2* відображено масштабні зміни у структурі трудового потенціалу країни у 2021 та 2023 рр.

Проведений аналіз *рис. 2* показав, що втрата понад 30% трудового потенціалу у стислі терміни стала не лише демографічним, а й управлінським викликом. Для забезпечення життєздатності економіки та підтримання проектної динаміки в організаціях критично важливо реалізовувати адаптивні HR-моделі, орієнтовані на психологічну стійкість, перепідготовку, менторство та ефективне залучення наявного кадрового резерву.

Відповідно до даних UkraineInvest [20], станом на вересень 2024 року в українському секторі охорони здоров'я працювало близько 655 000 осіб, що становить 7,23% від загальної зайнятості в країні, а також понад 15 000 інтернів, які здобувають практичний досвід у медичних закладах (*рис. 3*).

Таким чином, візуалізовані дані свідчать про значний обсяг кадрового ресурсу в системі охорони здоров'я, який включає як досвідчених фахівців, так і інтернів, які вже інтегруються у практичну медицину. Така структура персоналу створює передумови

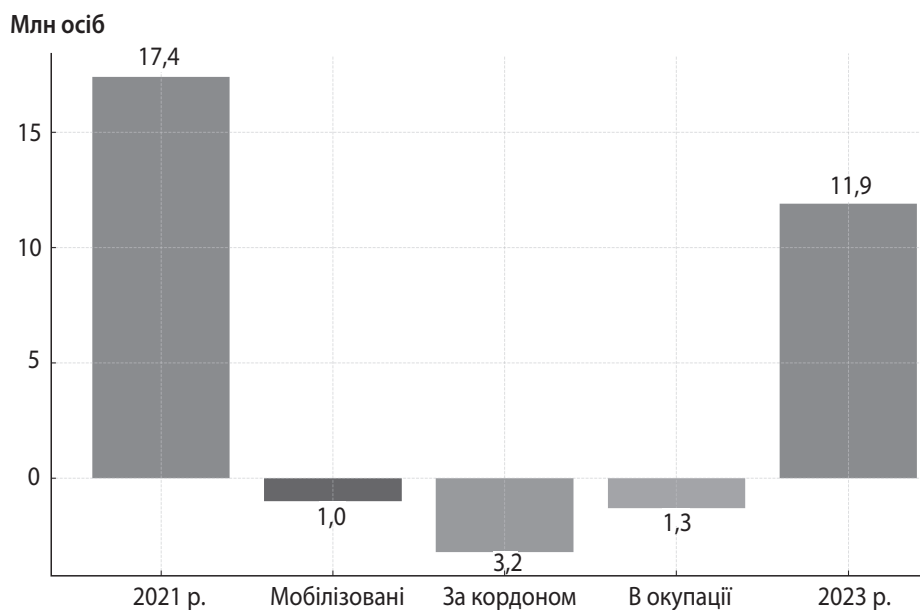


Рис. 2. Трудовий потенціал України у 2021 та 2023 рр., млн осіб

Джерело: сформовано авторами на основі [19].



Рис. 3. Структура зайнятості та кадрового резерву в системі охорони здоров'я України, 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [21].

мови для формування стійкого кадрового резерву, здатного підтримувати функціонування галузі навіть в умовах надзвичайної нестабільності та високого проектного навантаження. Відповідно, ефективне управління кадровим потенціалом набуває стратегічного значення для подальшого розвитку сфери охорони здоров'я.

У 2024 р. загальні витрати на охорону здоров'я в Україні склали 238,7 млрд грн, з яких 204,2 млрд грн (4,5% держбюджету) було спрямовано через програму медичних гарантій. Попри це, пошкоджено 1 554 заклади охорони здоров'я, потреби відновлення яких оцінюються в 19,4 млрд дол. Кількість студентів-медиків за період 2019–2023 рр. скоротилася на 21%, що посилює кадровий дефіцит у галузі. У фармацевтичному секторі функціонує

близько 18 000 аптек, а обсяг продажу ліків досяг 4,8 млрд дол. Ці показники свідчать про необхідність впровадження адаптивних моделей управління кадровим потенціалом, які поєднують професійну підготовку, психологічну підтримку та гнучке проектно планування [21].

За офіційними даними Interfax-Ukraine [22], з початку повномасштабного вторгнення зафіксовано 1 773 атаки на медичну інфраструктуру України, загинуло щонайменше 136 медпрацівників і пацієнтів, зруйновано до 14% закладів у прифронтових регіонах і ще 48% – частково пошкоджені. Первинна допомога постраждала у 40% випадків, екстрена – у 15%, що суттєво обмежило доступ населення до базових медичних послуг.

У відповідь Всесвітньої організації охорони здоров'я відкрила 17 модульних медцентрів, передала 250 генераторів та понад 3,5 тис. тонн медвантажів. Проведено 50 тис. виїзних консультацій у зруйнованих громадах, що підтверджує адаптивність кадрового ресурсу. Запущено програму Self-Help Plus для навчання медиків стресостійкості. Ці дані підтверджують необхідність інтеграції психологічних чинників в управління кадровим потенціалом системи охорони здоров'я на засадах проектного підходу.

У межах дослідження доцільним є звернення до емпіричного прикладу регіонального рівня кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я, що дозволяє виявити вузькі місця в структурі кадрового потенціалу, а також обґрунтувати потребу в системному управлінні розвитком персоналу з урахуванням проектного підходу та психологічних чинників.

На прикладі м. Вінниця, за офіційними даними департаменту охорони здоров'я, станом на 01.01.2025 р. у системі охорони здоров'я міста затверджено 4677 штатних посад, із яких 1387,25 – лікарських, 1804 – середнього медичного персоналу. Водночас фактично зайнято лише 3976,5 посад, що свідчить про дефіцит кадрів на рівні 15%. Особливо критичною є ситуація в Центрах первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД) – тут нестача лікарів сягає 27%, а середнього медперсоналу – майже 30%.

Загалом фактично працює 4010 медичних працівників, з них 1181 лікар і 1557 представників середнього медперсоналу. Водночас спостерігається зниження рівня забезпеченості населення лікарями та медсестрами: у 2024 р. цей показник становив 34,7 та 41,3 особи на 10 тис. населення відповідно, що є на 4–5% менше порівняно з попереднім роком.

Ще один індикатор ослаблення кадрового потенціалу – зменшення залучення інтернів: у 2024 р. у медичних закладах міста їх працювало на 31% менше, ніж роком раніше. Питома вага лікарів, які мають кваліфікаційну категорію, також знижується: в середньому вона становить 61%, тоді як у 2023 р. – 65%.

Особливої уваги потребує і вплив зовнішніх чинників на кадровий ресурс. Так, протягом 2022–2024 рр. у заклади охорони здоров'я Вінницької міської територіальної громади було працевлаштовано 59 внутрішньо переміщених медичних працівників, водночас мобілізовано 55 фахівців, що зумовлює нестійкість і високий рівень кадрового навантаження [22].

Дані вказують на системну кадрову незбалансованість у сфері охорони здоров'я навіть у розвинутих регіонах. Вакантні посади, зниження кваліфікації, відтік молодих фахівців і мобілізаційні втрати

потребують нових управлінських рішень, орієнтованих на якісне оновлення персоналу. У цьому контексті важливим є проектний підхід і психологічна підтримка – наставництво, коучинг, емоційний менеджмент і формування стійкості фахівців.

В умовах зростаючого дефіциту трудових ресурсів в Україні важливим є аналіз не лише причин цієї проблеми, а й шляхів її подолання. За результатами соціологічного дослідження Центру Разумкова [23], більшість респондентів, які наразі працюють, чітко окреслили напрями, що, на їхню думку, можуть ефективно сприяти зменшенню дефіциту кадрів (рис. 4).

З аналізу діаграми видно, що найвищу підтримку серед працюючих отримали такі заходи, як перекваліфікація працівників і перерозподіл обов'язків у колективах (53,5%), впровадження програм залучення молодих фахівців (52,4%) та заохочення повернення громадян України, які перебувають за кордоном (52,3%). Ці пріоритети вказують на переорієнтацію кадрової політики в бік гнучкості, міжгенераційного діалогу та повернення трудового потенціалу в національну економіку.

Також важливими визнаються програми адаптації для працівників старшого віку (30,2%) та створення інклюзивних умов зайнятості (23,7%), що відображає суспільне розуміння важливості професійного довголіття та психологічної стійкості. Автоматизація (21,6%) розглядається як додатковий інструмент вирішення кадрового голоду, проте акценти залишаються на людському капіталі.

Таким чином, ці результати демонструють запит суспільства на системні, персоналізовані, психологічно вмотивовані стратегії оновлення кадрового потенціалу в умовах трансформації економіки та управлінських практик. У межах проектного управління, де значну роль відіграють командна взаємодія, гнучкість і адаптивність, саме такі підходи можуть стати основою кадрової стійкості та ефективності.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтвердило, що кадровий потенціал є багаторівневою системою, що охоплює не лише професійну підготовку, а й психологічні, соціальні та мотиваційні чинники. Ефективне проектне управління можливе лише за умов стратегічного розвитку цього потенціалу – через сучасні HR-практики, цифрові інструменти, індивідуалізоване навчання та психологічний супровід. Встановлено, що належно організоване проектне середовище сприяє кадровому зростанню. Такі інструменти, як коучинг, наставництво, менторинг і регулярний зворотний зв'язок, виступають чинниками стабільності та розвитку людського капіталу. Практична цінність



Рис. 4. Пріоритетні напрями подолання дефіциту кадрів в Україні за результатами соціологічного дослідження Центру Разумкова, 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [23].

результатів полягає в можливості впровадження в управлінські процеси системи охорони здоров'я, зокрема у Вінниці, яка потребує оновлення підходів з урахуванням психологічних особливостей.

У перспективі доцільним є дослідження механізмів кількісної оцінки впливу психологічних чинників на ефективність проектної команди, а також розроблення типології моделей підтримки персоналу в організаціях із різними рівнями проектної зрілості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Салманов С. Теоретичні засади реалізації системи кар'єрного зростання кадрів публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 9. С. 191–204.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-191-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-191-204)
2. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А. та ін. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44–52.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
3. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>
4. Приймак М. М., Бігун В. В., Лазоренко Т. В. Моделі управління професійним зростанням та кар'єрним розвитком співробітників. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2. С. 498–509.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-498-509](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-498-509)
5. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>
6. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 107–113.
DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19>
7. Горчаков К. Р. Психологія управління як інструмент розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 7. С. 717–730.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-717-730](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-717-730)
8. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329–336.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287342>
9. Рисинець Т. П., Потоцька І. С., Лісовий М. І., Костенко Н. І. Роль молодіжних організацій і спілкування в подоланні соціальної депривації у контексті воєнного стану. *Гуманітарний форум*. 2025. Т. 3. № 1. С. 35–39.
DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-5GF](https://doi.org/10.60022/3(1)-5GF)
10. Носань Н. С., Фенічева Т. О., Кісільов О. В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

11. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
12. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Рисинець Т. П., Середницька Л. П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>
13. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
14. В Україні презентували результати першого з початку повномасштабної війни дослідження психологічного стану населення. *Міністерство охорони здоров'я України*. 14.09.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-prezentovali-rezultati-perшого-z-pochatku-povnomasshtabnoi-vijni-doslidzhennja-psihologichnogo-stanu-naselennja-->
15. Hlaskova A. The increasing need for mental health support. *Lifeline Ukraine*. January 23, 2025. URL: <https://lifelineukraine.com/en/news/lifeline-ukraine-hotline-results-2024>
16. Підбили підсумки Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» за 2024 рік. *Волинська обласна державна адміністрація*. URL: <https://voladm.gov.ua/new/pidbili-pidsumki-vseukrayinskoyi-programi-mentalnogo-zdorovya-ti-yak-za-2024-rik/>
17. Zelenska: Trust in psychological assistance has increased in Ukraine. Information agency «Ukrainian National News». 07.02.2025. URL: <https://unn.ua/en/news/zelenska-trust-in-psychological-assistance-has-increased-in-ukraine>
18. Звіт про результати діяльності Державної служби статистики України за 2024 рік. *Держстат*, 2024. 21 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/zvit/2024/zv_rez24.pdf
19. Мірошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 10 травня 2023 р. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>
20. Healthcare. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/pharmaceuticals/>
21. Levchenko A. WHO representative in Ukraine: In 2024, Russian attacks on Ukraine's medical infrastructure will intensify. *Interfax-Ukraine*. 15.05.2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/interview/986909.html>
22. Звіт про стан галузі охорони здоров'я за 2024 рік. *Департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради*. URL: <https://www.vmr.gov.ua>
23. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України (червень 2024 р.). *Разумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoiennogo-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r>
24. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Ночвіна О. А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

REFERENCES

- Aldoshyna, M. V., and Kozubova, N. V. "Upravlinnia kariernym zrostanniam pratsivnykiv sfery hostynnosti ta rekreatsii" [Career Growth Management of Hospitality and Recreation Workers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>
- "Healthcare". *UkraineInvest*. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/pharmaceuticals/>
- Hlaskova, A. "The increasing need for mental health support". *Lifeline Ukraine*. January 23, 2025. <https://lifelineukraine.com/en/news/lifeline-ukraine-hotline-results-2024>
- Holovchuk, Yu. O. et al. "Kadrovyy menedzhment ta stratehichne planuvannia u sferi okhorony zdorovia v Ukraini" [Human Resource Management and Strategic Planning in the Healthcare Sector in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 1 (2025): 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
- Holovchuk, Yu. O. et al. "Rol menedzhmentu u zabezpechenni transparentnosti yak osnovnoho pryntsyphu marketynhu u medychnii sferi" [The Role of Management in Ensuring Transparency as a Basic Principle of Marketing in the Medical Field]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>
- Holovchuk, Yu. O., Karachyna, N. P., and Nochvina, O. A. "Rol marketynhovoho konsaltnyhu v systemi biznes-konsaltnykh posluh" [Role of Marketing Consulting in the System of Business Consulting Services]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 11 (2025): 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>
- Holovchuk, Yu. O., Palamarenko, Ya. V., and Lepetan, I. M. "Komunikatsiinyi menedzhment yak skladova stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei" [Communication Management as a Component of Strategic Organizational Management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 13 (2025): 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
- Horchakov, K. R. "Psykhoholiiia upravlinnia yak instrument rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Management Psychology as a Tool for Developing Enterprise Human Resources Potential]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, no. 7 (2024): 717-730. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-717-730](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-717-730)
- Levchenko, A. "WHO representative in Ukraine: In 2024, Russian attacks on Ukraine's medical infrastructure will intensify". *Interfax-Ukraine*. May 15, 2024. <https://en.interfax.com.ua/news/interview/986909.html>
- Miroshnychenko, O. "Yak Ukraini kompensuvaty vtratu 30% trudovoho potentsialu" [How to Compensate 30% of the labor potential]

- Ukraine for the Loss of 30% of Labor Potential]. *Ekonomichna pravda*. May 10, 2023. <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>
- Nosan, N. S., Fenicheva, T. O., and Kisilyov, O. V. "Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii" [Modern Methods of Managing Human Resources Potential to Ensure the Effectiveness and Sustainability of the Organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
- "Pidbyly pidsumky Vseukrainskoi prohramy mentalnoho zdorovia «Ty yak?» za 2024 rik" [The Results of the All-Ukrainian Mental Health Program "How Are You?" for 2024 Have Been Summed Up]. *Volynska oblasna derzhavna administratsiia*. <https://voladm.gov.ua/new/pidbili-pidsumki-vseukrayinskoyi-programi-mentalnogo-zdorovya-ti-yak-za-2024-rik/>
- Palamarenko, Ya. V. "Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnogo rozvytku pidpriemstva" [Modern Approaches to Evaluate the Level Strategic Development of the Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 5 (2020). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
- Pochtoviuk, A. B., and Semenikhina, V. V. "HR-menedzhment ta mozhlyvosti yoho vykorystannia dlia profesiinoho rozvytku" [HR-Management and Prospects to Use It for the Staff Professional Development]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 160 (2020): 103-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>
- Pryimak, M. M., Bihun, V. V., and Lazorenko, T. V. "Modeli upravlinnia profesiinym zrostanniam ta kariernym rozvytkom spivrobotnykiv" [Model of Management of Professional Growth and Career Development of Employees]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, no. 2 (2024): 498-509. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-498-509](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-498-509)
- Rysynets, T. P. et al. "Rol molodizhnykh orhanizatsii i spilkuvannia v podolanni sotsialnoi deprivatsii u konteksti voiennoho stanu" [The Role of Youth Organisations and Communication in Overcoming Social Deprivation in the Context of Martial Law]. *Humanitarnyi forum*, vol. 3, no. 1 (2025): 35-39. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-5GF](https://doi.org/10.60022/3(1)-5GF)
- Salmanov, S. "Teoretychni zasady realizatsii systemy kariernoho zrostannia kadriv publichnogo upravlinnia" [Theoretical Principles of the Implementation of the System of Career Growth of Public Administration Personnel]. *Naukovi perspektyvy*, no. 9 (2023): 191-204. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-191-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-191-204)
- Sen, O. V., Kovalenko, M. V., and Knysh, V. V. "Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh: teoretychni ta praktychni aspekty" [Development of Enterprise's Personnel Potential in Modern Conditions: Theoretical and Practical Aspects]. *Infrastruktura rynku*, no. 70 (2023): 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-19>
- "Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy (cherven 2024 r.)" [Labor Resources for Ukraine's Post-War Reconstruction (June 2024)]. *Razumkov Tsentr*. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoiennogo-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r>
- "V Ukraini prezentuvaly rezultaty pershoho z pochatku povnomasshtabnoi viiny doslidzhennia psykholohichnogo stanu naselennia" [The Results of the First Study of the Psychological State of the Population Since the Beginning of the Full-scale war Were Presented in Ukraine]. *Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy*. September 14, 2022. <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-prezentuvali-rezultati-pershogo-z-pochatku-povnomasshtabnoi-viiny-doslidzhennia-psikhologichnogo-stanu-naselennia-->
- Yakovenko, V. H., and Hromova, O. V. "Rozhliad dotsilnosti zastosuvannia sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh viiny" [Consideration of the Feasibility of the Application of Social-Psychological Methods of Personnel Management at Enterprises in the Conditions of War]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 81-82 (2023): 329-336. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287342>
- "Zelenska: Trust in psychological assistance has increased in Ukraine". *Information agency «Ukrainian National News»*. February 07, 2025. <https://unn.ua/en/news/zelenska-trust-in-psychological-assistance-has-increased-in-ukraine>
- "Zvit pro rezultaty diialnosti Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy za 2024 rik" [Report on the Results of the Activities of the State Statistics Service of Ukraine for 2024]. *Derzhstat*, 2024. https://www.ukrstat.gov.ua/zvit/2024/zv_rez24.pdf
- "Zvit pro stan haluzi okhorony zdorovia za 2024 rik" [Report on the State of the Healthcare Industry for 2024]. *Departament okhorony zdorovia Vinnytskoi miskoi rady*. <https://www.vmr.gov.ua>