

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ПРАЦІ: ДЕФІЦИТ КАДРІВ ТА МІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ

Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну було спричинено масштабні трудові та демографічні втрати. Ця тема чіпляє дуже важливі моменти, починаючи зі стану трудових ресурсів, від яких безпосередньо залежить швидкість відновлення країни, закінчуючи стійкістю і напрацюванням економіки, аби держава могла забезпечувати базові соціальні функції. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), з початку війни в Україні було втрачено близько 4,8 млн робочих місць ($\approx 30\%$ довоєнної зайнятості). Дедалі більше українців стають внутрішньо переміщеними особами: 4,7 млн зареєстрованих ВПО з них приблизно 42,3% працездатних, проте значна їх частина не може знайти роботу через руйнування робочих місць та обмежені ресурси проживання. За оцінкою Національного банку України (НБУ), обсяг робочої сили у 2023 році зменшився майже на 40% порівняно з 2021 роком - це трапилось через демографічні втрати, перехід працівників до неактивного статусу (догляд за сім'ями, ВПО, інвалідність), окупацію регіонів і масову мобілізацію. Однак можна знайти і позитивні речі в міграції, яка посилила освітню діяльність та співпрацю між університетами. Значна частина молоді виїжджає за кордон здобувати освіту. Найбільше українських студентів сьогодні у Польщі - 46 тис. (це 40% усіх, хто виїхав), далі йдуть Німеччина (12 тис.), Словаччина (10 тис.) та Канада (11 тис.). Це свідчить про масовий виїзд талановитої молоді, що з одного боку забезпечує нові можливості на зарубіжному ринку праці, але з іншого поглиблює витік молодих фахівців і дефіцит кваліфікованих кадрів в Україні. До 2022 року 60% українських студентів за кордоном - це були жінки. Після 2022 року частка чоловіків зросла до 50% у 2022–2023 роках.

Таблиця 1

Статистика виїзду українців за кордон

Вікова група	Кількість виїхавших з 2022 року	Кількість виїхавших у 2025 році	Країни перебування
18-22 роки	Близько 200 000	Близько 100 000 (починаючи з серпня)	Польща, Німеччина
23- 35 років	Понад 1 млн	150 000	Чехія, Італія
36-60 років	Близько 1,5 млн	100000	Велика Британія, Канада

У підсумку в Україні з'явилась класична структура безробіття, де з одного боку зменшується загальна чисельність працівників, а з іншого складається невідповідність між наявними навичками безробітних і потребами роботодавців. За даними Європейської Бізнес-Асоціації, станом на квітень 2024го року 74% українських роботодавців відчували дефіцит кадрів. Національний банк України (НБУ) оцінює рівень безробіття на кінець 2024го року на рівні $\approx 14\%$ за опитуванням, 16–18% роботодавців вважають кваліфікацію кандидатів недостатньою для прийняття на роботу. Особливо відчутною є проблема з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб (ВПО): станом на осінь 2023го року лише 38% працездатних переселенців були працевлаштовані. З іншого боку, працевлаштування в деяких аспектах навіть частково компенсує дефіцит робочої сили. Наприклад, мобільність українських жінок ($\approx 47\%$ із вищою освітою, здебільшого віком 35–64), які є фахівчинями в ІТ чи медицині, сприяє додатковим доходам, але разом із тим знімає кадри з внутрішнього ринку в Україні.

Дослідження Інституту міграційної політики (МРІ) зазначає, що переселенці часто мають вищу освіту і потенційно здатні заповнити брак професіоналів у медичній чи освітній

сфері. Проте, як зазначає голова Офісу міграційної політики Василь Воскойобник: «Українці за кордоном змушені працювати у сфері фізичної та некваліфікованої праці через мовні бар'єри, складність нострифікації дипломів та недостатню компетентність, якої потребує країна перебування».

Продовження війни і затяжне перебування українців за кордоном збільшує ризик втрати кваліфікованої робочої сили, що потребує активних заходів з повернення мігрантів та адаптації їхніх навичок. Елла Лібанова під час свого виступу на Експертному форумі, зазначила, що: «Безпосередні демографічні втрати внаслідок війни станом на середину 2024 року сягає 10 млн осіб. Це майже чверть всього населення України до агресії 2014 року». Зрештою, український ринок праці нині характеризується одночасно кадровим дефіцитом у певних секторах і високим, нерівним безробіттям, що підкреслює необхідність цілеспрямованих реформ і програм підготовки.

Міністерство економіки наголошує, що найближчими десятиліттями в Україні потрібні мільйони нових фахівців, і проекти на кшталт Skills Alliance for Ukraine мають сприяти підготовці та перепідготовці близько 180 000 працівників за 3 роки, особливо приділяючи увагу будівництву, транспорту й енергетиці, ІТ-сфері та охороні здоров'я. Однак, пропонується модернізувати Державну службу зайнятості, перейти на сервісно-орієнтовану модель з аналітичним прогнозуванням попиту, налагодити партнерство з навчальними центрами і приватними агенціями, а також створити інклюзивні програми працевлаштування для ВПО, ветеранів і людей з інвалідністю, які є одним із ключових напрямів у сучасній Україні.

У підсумку економічний внесок українських працівників за кордоном залишається значущим. Як підкреслює міністр праці та соціальних справ в Чехії Мар'ян Юречка, підкреслив: «Українці працьовиті, культурно близькі нам, і вони допомагають підтримувати професії, які довгий час не мали інтересу серед чехів». Інтеграція українських фахівців у ринки праці країн-реципієнтів створює додатковий конкурентний виклик, що вимагає від української держави впровадження комплексних інструментів для збереження зв'язку з трудовими мігрантами та підвищення конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці. Аналіз трансформації ринку праці в умовах воєнного стану свідчить про поглиблення дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. Незважаючи на статистичне зниження рівня безробіття, економіка стискається з гострим дефіцитом кадрів, спричиненим демографічними втратами та якісною невідповідністю навичок претендентів потребам бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Жирий К. Європа отримує від українців більше податків, ніж витрачає на них, — дослідження/ УНІАН. — 04.08.2025. — URL: <https://www.unian.ua/economics/other/yevropa-otrimuye-vid-ukrajinciv-bilshe-podatktiv-nizh-vitrachaye-na-nih-doslidzhennya-13086903.html>
2. Подоляк Х. Українці сплатили в Чехії удвічі більше податків, ніж отримали допомоги/ ZAXID.NET.—21 листопада 2025. — URL: https://zaxid.net/ukrayinski_bizhentsi_popovnilo_byudzhet_chehiyi_na_82_mlrd_cheskih_kron_n1_624289
3. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України/ VoxUkraine. — 12.09.2024. — URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>
4. Українські мігранти: витрати на працевлаштування та вплив на економіку країн-реципієнтів/ VoxUkraine. — 2025. — URL: <https://voxukraine.org/ukrayinski-migranty-vytraty-pratsevlashtuvannya-ta-vplyv-na-ekonomiky-krayin-retsypiyentiv>
5. Укрінформ. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України [Блог], 25 вересня 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografcni-vikliki-dla-ukraini.html>
6. Матяш Т.В. Україні проведуть масштабне опитування роботодавців щодо кадрових потреб/ LB.ua, 27 грудня 2024. URL: https://lb.ua/economics/2024/12/27/652353_ukraini_provedut_masshtabne.htm

7. Через війну Україна зазнала демографічних втрат у розмірі приблизно 10 млн осіб, – науковиця/ Газета «Світ». — 18 квітня 2025. — URL: <https://svit.kpi.ua/2025/04/18/%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7-%D0%B2%>
8. Migration Policy Institute. Ukrainians in European Labor Markets. URL: <https://www.migrationpolicy.org/research/ukrainians-european-labor-markets>
9. Karpaty.net.ua. Скільки чоловіків виїхало з України: детальна статистика 2025 року. 06.11.2025. URL: <https://www.karpaty.net.ua/skilky-cholovikiv-vyyihalo-z-ukrayiny-detalna-statystyka-2025-roku/>

Боль А. Ю.

Національний університет фізичного виховання і спорту України
студент МП «Менеджмент», 2 курс

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Геополітичні кризи, економічна нестабільність та глобалізаційні трансформації створюють середовище постійних змін, де здатність ефективно управляти персоналом стає критичним фактором розвитку підприємства. У наукових працях українських і зарубіжних дослідників, серед яких М. Армстронг, С. Апенько, Л. Балабанова, А. Бердник, Д. Богиня, М. Ведерніков, І. Дмитрієв [1], В. Дериховська, П. Друкер, О. Єлець, А. Коваленко [2], А. Колот, А. Криклій, Л. Лазоренко, Р. Лопатюк [3], Н. Міценко [4], М. Семікіна та ін., висвітлено широке коло теоретичних, методичних і прикладних аспектів процесу управління персоналом підприємства. Проте, попри значний науковий доробок, проблема підвищення результативності системи управління персоналом підприємства за умов сучасних інституційних трансформацій залишається актуальною й потребує подальших досліджень. Додаткової уваги потребує адаптація існуючих підходів до умов повоєнного відновлення України та динамічних змін на ринку праці. Важливо також враховувати зростання ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. Крім того, сучасна практика управління персоналом потребує удосконалення інструментів мотивації, розвитку та оцінювання персоналу відповідно до нових викликів економічного середовища.

Наразі процес управління персоналом трансформувався з адміністративної функції на стратегічний інструментарій, ефективне використання якого визначає успішність діяльності підприємства, його стійкість до соціально-економічних викликів. Змішані та віддалені формати організації роботи стали новою нормою, змушуючи підприємства переосмислювати традиційні підходи до управління персоналом.

На наше глибоке переконання, активна участь співробітників підприємства в процесах формування унікальної ціннісної пропозиції для персоналу зокрема й в процесах формування кадрової стратегії в цілому, має проходити за умов постійного інформування персоналу про всі етапи - розробки деталізованих стандартів обслуговування клієнтів та робочої поведінки – інструментарій комунікації та алгоритми консультування, зовнішній вигляд, протоколи використання технік продажів та процедури оформлення покупок, вирішення конфліктних ситуацій та методи роботи зі скаргами, протоколи привітання клієнтів.

Питання формування кадрової стратегії ТОВ «FITNESSLIKE» м. Бровари з акцентом на структуровану систему професійного розвитку персоналу, елементами якої можуть стати чітко означені можливості кар'єрного зростання, періодичні атестації, регулярне навчання, програми адаптації нових співробітників, індивідуальні плани розвитку, тренінги з асортименту та з продажів, щосезонні оцінювання результативності.

Управління персоналом ТОВ «FITNESSLIKE» має базуватись на сильній корпоративній культурі, яка є фундаментом для побудови сталого успішного бізнесу, яка відображатиме його специфіку та унікальність, а також сильні конкурентні сторони. Цей процес вимагає, на наш погляд, системного послідовного підходу на всіх етапах формування