

Чорна О.А.
*к.е.н., старший науковий співробітник
відділу проблем економіки підприємств,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ТА ЗМІН В УПРАВЛІННІ У ПЕРСПЕКТИВАХ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ

Війна в Україні стала національною трагедією, що спричинила багато проблем, зокрема для розвитку економіки, ринку праці, людських ресурсів підприємств. Наразі, фахівці у сфері праці і зайнятості прогнозують великі потреби у людських ресурсах для економіки і багатьох галузей промисловості: за прогнозами Міжнародної організації праці, протягом наступного десятиліття дефіцит на ринку праці України складе 8,6 млн. працівників; за прогнозами Міністерства економіки — 4,5 млн. [1, с. 3].

Основними проблемами розвитку людських ресурсів в Україні є:

1) Зниження чисельності населення: у 2024 р. в країні фіксується 37,44 млн. осіб [2], що у порівнянні із 1993 р. є зменшенням на 27,3 %.

2) Критична тривалість життя населення в країні: у 2024 р. в середньому 64,1 років (57,3 років — чоловіки; 70,9 — жінки) [3].

3) Безробіття: у 2022 р., за оцінками Національного банку України, було на рівні 35 % [4, с. 27]. У 2024 р. рівень безробіття коливався від 20,9 % до 13,1 % [5].

4) Міграція населення за кордон: станом на вересень 2024 р. «близько 7,5 млн. українців перебувають за кордоном» [1, с. 4], адаптуються та менше висловлюють бажання повернутися в Україну.

5) Значна внутрішня міграція населення та низький рівень зайнятості внутрішньо переміщених осіб (ВПО): «близько 4,9 мільйона українців зареєстровані як ВПО, з яких 2,1 мільйона знаходяться у працездатному віці, лише 800 тис. офіційно працевлаштовані» [1, с. 4, 6].

6) Тіньова зайнятість. Без офіційної реєстрації у 2023 р. в Україні працювали близько 3 млн. людей [1, с. 7].

7) Низький рівень зайнятості молоді та прагнення молоді навчатися за кордоном [1, с. 8].

8) Необхідність адаптації ветеранів та повернення їх до працездатного та економічного активного населення. У 2024 р. «кількість вакансій, орієнтованих на ветеранів, зросла на 82 %, порівняно із загальним зростанням ринку на 22 %. Пропозиції роботи для ветеранів становлять лише 11 %. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів, після війни з'явиться близько 5 млн. людей, пов'язаних з політикою щодо ветеранів. Наразі ветерани становлять лише 2 % структури зайнятості, тоді як люди з інвалідністю — 6 % [1, с. 9].

9) Залучення та працевлаштування людей з інвалідністю. В Україні «працює понад 480 тис. людей з інвалідністю із загальної кількості 2,7 млн., що менше 18 %. Натомість, рівень зайнятості людей з інвалідністю в Європі сягає 50 %. Це означає, що понад 80 % фахівців з інвалідністю в Україні наразі є безробітними [1, с. 10].

Наразі умови ведення бізнесу в Україні характеризуються як складні. Основними проблемами бізнесу власники і керівники підприємств продовжують називати [6]: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (відмічають 60,8 % респондентів); непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (58,9 %); відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (51,0 %); відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (50,3 %). Зросла питома вага тих власників бізнесу, що відмічають втому менеджерів з 12,3 % у 2022 р. до 20,4 % у 2024 р.

На сьогоднішній день, на ринку праці України вже спостерігається дефіцит кадрів. За даними опитування власників та генеральних директорів українських підприємств у 2024 р. [6], найбільший дефіцит кадрів відчувають сфери виробництва (55,1 %), інженерії (33,1 %), обслуговування (22,3 %), логістики (22,0 %), менеджменту (21,0 %), ІТ та технології (8,9 %).

За даними платформ із пошуку роботи «Robota.ua» [7] і «Work.ua» [8], ринок праці відновлюється, про що свідчить збільшення кількості вакансій у 2025 р. у порівнянні із даними до 2022 р. Разом із цим, дослідження цих платформ також фіксує стабільний дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними «Work.ua», найбільш затребуваними професіями на ринку у 2025 р. були професії за категоріями: робочі спеціальності і виробництво; сфера обслуговування; продаж, закупівля; роздрібна торгівля; логістика, склад ЗЕД. Найнижча конкуренція спостерігається за ва-

кансіями в категоріях: охорона, безпека; робочі спеціальності, виробництво; будівництво, архітектура; транспорт, автобізнес; медицина, фармацевтика. Слід також відзначити, що найбільша кількість вакансій і найнижча конкуренція спостерігається за вакансіями Сил оборони.

Тенденцію із браком кваліфікованої робочої сили та людськими ресурсами можна пояснити тенденціями на освітньому ринку та ситуацією із популярними напрямками освіти. За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯ-ВО), найбільш популярними спеціальностями у 2023 р. були [9, с. 18]: Право (85 866 здобувачів / 7,31 % від загальної кількості); Менеджмент (66 101 / 5,63 %); Середня освіта (60 551 / 5,15 %); Психологія (51 061 / 4,35 %); Медицина (41 739 / 3,55 %). Тобто популярні напрямки освіти не відповідають найбільш затребуваним вакансіям на ринку праці, що потребує конструктивного діалогу між підприємствами та закладами освіти.

Ключовою відмінністю ринку праці в Україні на сьогоднішній день є збільшення вакансій з дистанційною формою роботи (на 39 %), конкуренція на цю форму роботи у 2025 р. зросла на 49 %.

Воєнний стан та наслідки війни вказують на те, що підприємства мають підвищувати рівень інклюзивності. Вже сьогодні, за даними дослідження [10], «67 % роботодавців готові наймати людей з інвалідністю, 72 — ветеранів, 79 — внутрішньо переміщених осіб, а 56 % роботодавців — людей віком 60+».

Таким чином, важливими напрямками вирішення проблеми із нестачею людських ресурсів, окрім заохочення повернення біженців з-за кордону, залучення іноземних працівників, є підвищення рівня працевлаштування людей; зниження безробіття і тіньового сектору; діалог, між роботодавцями та закладами освіти. Важливою тенденцією на ринку праці є потреба у зростанні рівня інклюзивності підприємств: необхідні підходи по роботі з ветеранами, людьми з інвалідністю, людьми, що пережили сильні потрясіння через війну, тощо. Тобто потрібні зміни філософії управління людськими ресурсами.

Філософія управління людськими ресурсами підприємств, зважаючи на існуючі тенденції, потребує таких концептуальних змін: 1) Формування інклюзивності, гнучкості та адаптивності до повоєнних викликів. 2) Інвестування в освіту, навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію. 3) Поглиблення цифровізації та застосування штучного інтелекту для управління, розвитку, адаптації людських ресурсів. 4) Дотримання принципів етики, довіри, прозорості, відкритості, поваги. 5) З'ясування стратегіч-

них орієнтирів розвитку людських ресурсів підприємств. Ці напрями враховують тенденції розвитку економіки, ринку праці України, необхідність мотивації та розвитку людських ресурсів країни і умовах повоєнного відтворення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Roi, V., Repin, V. (2024). Post-war Recovery of the Labor Market in Ukraine: Trends and Threats. <https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf>.
2. Андрєєва, В. (2024). ООН прогнозує скорочення населення України до 15 млн у 2100 році: що на це кажуть в інституті демографії. <https://surl.li/xybykz>.
3. В Україні чоловіки у середньому живуть до 57 років, а рівень народжуваності найгірший у світі: скільки залишаться українців та до яких двох сценаріїв готуватись. (2025). <https://sobor.com.ua/news/ukrayinci-23>.
4. Інфляційний звіт. (2022). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4.
5. Яценко, Л. (2024). Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. <https://surl.li/ouhlem>.
6. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. (2024). <https://surl.lu/gkfevw>.
7. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. (2024). <https://surl.li/iaajns>.
8. Кузенкова, Є. (2025). Скажена конкуренція за дистанційку та підйом б'юті-індустрії: як розпочався 2025 рік на ринку праці. <https://www.work.ua/articles/analytics/3500/>.
9. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. (2024). <https://surl.li/seosau>.
10. Колеснікова, О. (2025). Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні — роботу. <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html>.