

DOI: 10.15276/ETR.04.2025.1
 DOI: 10.5281/zenodo.17065244
 UDC: 331.5
 JEL: J11, J24, J68, O15

ЧИ ЗАГРОЖУЄ УКРАЇНІ ДЕФІЦИТ РОБОЧОЇ СИЛИ І ЯК ЙОМУ ЗАПОБІГТИ?

IS UKRAINE THREATENED BY A LABOR SHORTAGE AND HOW CAN IT BE PREVENTED?



Olena A. Malynovska, Doctor of Science
 in Public Administration,
 Senior Research Officer
 National Institute for Strategic Studies,
 Kyiv, Ukraine
 ORCID: 0000-0001-5305-0253
 Email: malynovska53@gmail.com

Liubov D. Yatsenko
 National Institute for Strategic Studies,
 Kyiv, Ukraine
 ORCID: 0000-0001-7686-3812
 Email: yatsenkol59@gmail.com



Received 16.07.2025

Малиновська О.А., Яценко Л.Д. Чи загрожує Україні дефіцит робочої сили і як йому запобігти? Оглядова стаття.

Найбільш відчутною проблемою для економіки України в умовах війни є дефіцит робочої сили, що поглиблюється на фоні збереження значного рівня безробіття. Дефіцит кадрів відчувається в усіх секторах економіки та є серйозною перешкодою на шляху забезпечення стійкості ринку праці та економіки в цілому. Аналіз показав, що враховуючи сучасні реалії у сфері економічної активності населення та працевлаштування, можна стверджувати про наявність потенціалу в країні для пом'якшення проблеми дефіциту кадрів в Україні. Визначено, що максимальне залучення в трудову сферу безробітних та осіб поза робочою силою потребує комплексного підходу, що передбачає розширення можливостей для жінок, молоді, пенсіонерів, ВПО, УБД, інвалідів і інших категорій населення для працевлаштування. Обґрунтовано ключові напрями політики щодо подолання дефіциту робочої сили: розвиток гнучкості ринку праці і мобільності робочої сили, автоматизація та цифровізація виробничих і організаційних процесів, створення конкурентних умов праці та адаптація до сучасних вимог ринку праці сфери освітньо-професійної підготовки та перекваліфікації кадрів.

Ключові слова: ринок праці, робоча сила, безробіття, інтеграція в трудову сферу, державна політика

Malynovska O.A., Yatsenko L.D. Is Ukraine Threatened by a Labor Shortage and How Can it be Prevented? Review article.

The most pressing problem for Ukraine's economy in the context of the war is the labor shortage, which is exacerbated by persistently high unemployment. The labor shortage is felt in all sectors of the economy and is a serious obstacle to ensuring the stability of the labor market and the economy as a whole. Analysis has shown that, given the current realities in the sphere of economic activity and employment, it is possible to assert that the country has the potential to mitigate the problem of labor shortages in Ukraine. It has been determined that the maximum involvement of the unemployed and people outside the labor force in the labor market requires a comprehensive approach that provides opportunities for women, young people, pensioners, internally displaced persons, veterans, people with disabilities, and other categories of the population to find employment. Key policy directions for overcoming the labor shortage have been substantiated: developing labor market flexibility and labor mobility, automating and digitizing production and organizational processes, creating competitive working conditions, and adapting education, vocational training, and retraining to the current requirements of the labor market.

Keywords: labor market, workforce, unemployment, integration into the labor market, government policy

Одним із найбільших відчутних викликів для економіки України в умовах війни є дефіцит робочої сили, що посилюється внаслідок масштабної міграції працездатного населення за межі країни, мобілізації до сил оборони, фізичних втрат населення, недостатнього рівня залученості працездатних осіб до робочої сили, перетоку працівників у мілітарний сектор економіки, зростання плинності кадрів в умовах безпекових ризиків, історично сформованих дисбалансів на ринку праці. Нестача кадрів відчувається в багатьох секторах економіки та є серйозною перешкодою для нормального функціонування підприємств, забезпечення стійкості ринку праці та формування засад для повоєнного відновлення економіки. Відтак аналіз його причин та масштабів, пошук шляхів подолання є на сьогодні важливою теоретичною та практичною проблемою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Над розв'язанням проблеми дефіциту кадрів працюють урядові структури, численні дослідники та наукові центри, які проводять опитування підприємств, безробітних, інших категорій громадян, оцінюють масштаби та перспективи дефіциту працівників, вишукують шляхи його подолання. Варто назвати дослідження, які проводилися на замовлення Мінекономіки аналітичним центром EasyBusiness [2], аналітику Національного банку України, зокрема його інфляційні звіти, систематичні дослідження Європейської Бізнес Асоціації [2]. Проблеми українського ринку праці в умовах війни та повоєнної відбудови досліджують також і

зарубіжні вчені. Наприклад, в огляді економіки України, підготовленому Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), відзначено серйозну нестачу кадрів, запропоновано шляхи її подолання [3]. Масштабне дослідження, де не лише проаналізовано проблеми українського ринку праці, а й виявлено його резерви, які можуть бути активовані, проведене Інститутом глобальних змін імені Тоні Блера (Tony Blair Institute for Global Change) [4]. Разом з тим, виявлення джерел заповнення лакун на ринку праці, оцінка їх потенціалу та доцільності використання залишається недостатньо дослідженими.

Метою статті є комплексний аналіз проблем на ринку праці, які призводять до дефіциту працівників при збереженні доволі високого рівня безробіття, виявлення резервів робочої сили, здатних подолати цей дефіцит, формулювання спрямованих на досягненні цієї цілі напрямів політики зайнятості та заходів з її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Необхідно підкреслити, що нестача кадрів, особливо кваліфікованих робітників, спостерігалася і українській економіці ще до початку повномасштабної війни. Її причини полягають у: негативних демографічних трендах; невідповідності освітньо-професійної підготовки потребам ринку праці; недостатній кількості якісних робочих місць та обмежених можливостях їх інноваційного оновлення (що спонукало працездатне населення, особливо молодь, виїжджати за кордон в пошуках достойних заробітків); втраті мотивації до трудової діяльності та професійного розвитку через значну частку робочих місць з несприятливими умовами праці та її оплати. Тривалі повномасштабні воєнні дії призвели до підвищення рівня невизначеності, поширення ризиків забезпечення економіки робочою силою, що, своєю чергою, є однією з причин послаблення

дієздатності і конкурентоспроможності підприємств та галузей економіки в цілому.

Війна обумовлює зменшення демографічної бази робочої сили як в результаті процесів природного відтворення, так і міграції. Зменшення населення, яке відбувалося і до повномасштабного вторгнення завдяки переважанню смертності над народжуваністю, низькій фертильності, трудовій міграції за кордон, значно прискорилося. За даними Державної служби статистики України на 1 січня 2022 р. наявне населення країни становило 41,2 млн. осіб [5], тоді як на липень 2024 р. його чисельність зменшилася до 35,8 млн. осіб, у тому числі на підконтрольних українській владі територіях – до 31,1 млн. осіб. Народжуваність, і до війни низька, продовжує скорочуватись. Сумарний коефіцієнт, що становив 2020 р. зменшився до 1,2 на жінку, а в 2024 р. (за оцінками) внаслідок безпекових ризиків, невизначеності щодо майбутнього, розділення сімей тощо став менше одиниці, що більші ніж удвічі менше необхідного для простого відтворення [6].

Внаслідок збройної агресії РФ значно зросла передчасна смертність через неналежну доступність та якість медичних послуг, різке падіння добробуту частини населення, стрес. Війна спричинила прямі втрати серед військових і цивільного населення, зросла кількість осіб, які отримали інвалідність. Середня очікувана тривалість життя скоротилась з 66,4 року (чоловіки) і 76,2 року (жінки) у 2020 р. до 57,3 і 70,9 відповідно у 2023 р. (експертна оцінка) [6].

Надзвичайно низький рівень народжуваності призводить до деформації статеві-вікової структури населення. Понад чверть населення становлять особи у віці 60 років і старше, їх частка постійно зростає (рис.1). Внаслідок зменшення чисельності та постаріння населення скорочується чисельність осіб працездатного віку. За прогнозами, уже через п'ять років вона буде принаймні на 15% меншою, ніж у 2021 р. [7].

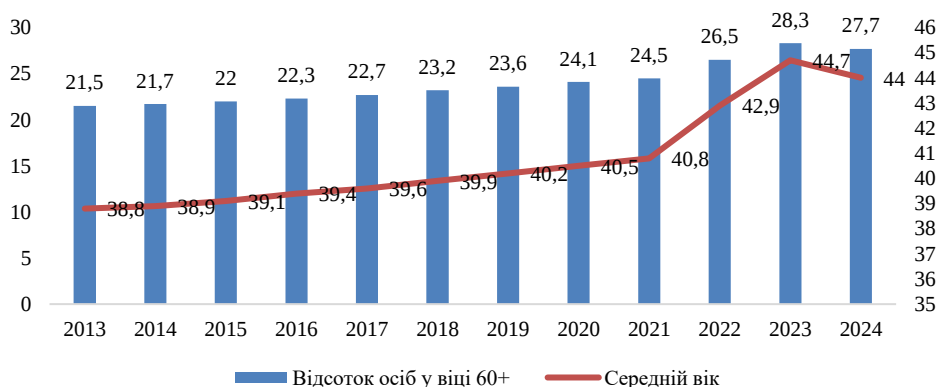


Рисунок 1. Відсоток осіб у віці 60+ та середній вік населення України

Джерело: складено авторами за матеріалами [27]

Зменшення чисельності робочої сили великою мірою пов'язано також із безпрецедентними обсягами спричиненої війною вимушеної міграції українців за кордон. Усього з початку російської агресії європейські країни надали тимчасовий

захист 6,35 млн. біженців війни з України. В 2022 р. – 4,3 млн., в 2023 р. – 1 млн., в 2024 р. – 780 тис. У першому кварталі 2025 р. українцям, як користувачам тимчасового захисту, видано 136285 нових дозволів [8]. Хоча частина з тих, хто

рятувався від війни за кордоном, повернулася на Батьківщину (за оцінками це 1,1 млн. осіб), станом на літо 2025 р. в Європі перебували 4,26 млн. біженців з України, ще 560 тис. шукали притулку в неєвропейських країнах (чисельність біженців до Росії та Білорусі невідома) [9].

За даними Євростат, в структурі користувачів тимчасового захисту в Європі найчисельнішими є дорослі жінки – 44,6%, діти становлять 31,6%, дорослі чоловіки – 23,8%. Серед дітей та молоді до 18 років переважали хлопчики – 16,6% біженців, тоді як дівчатка – 15,0%, що на четвертий рік війни частково пояснює поступове зростання чисельності дорослих чоловіків серед користувачів тимчасового захисту [10].

Цілком прогнозовано чим довше триває війна і, відповідно, вимушена міграція, тим більше українців адаптуються до життя за кордоном,

орієнтуються на побудову там майбутнього свого і своїх дітей. За даними опитувань, які систематично проводяться Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) серед українців у різних країнах, більшість з них сподіваються колись повернутися додому, проте частка таких осіб поступово зменшується. Вкрай невеликою є відсоток тих, які планують повернення найближчим часом. При чому наприкінці 2024 р. він виявився в 2,5 рази меншим, ніж в 2022 р. Водночас в чотири раз у порівнянні з першим роком війни зросла частка тих, хто від повернення в Україну взагалі відмовився. Тривожно виглядає також стабільний ріст частки тих, хто не визначився, що найвірогідніше означає, що повернення, принаймні в осяжній перспективі, не планується (рис. 2).

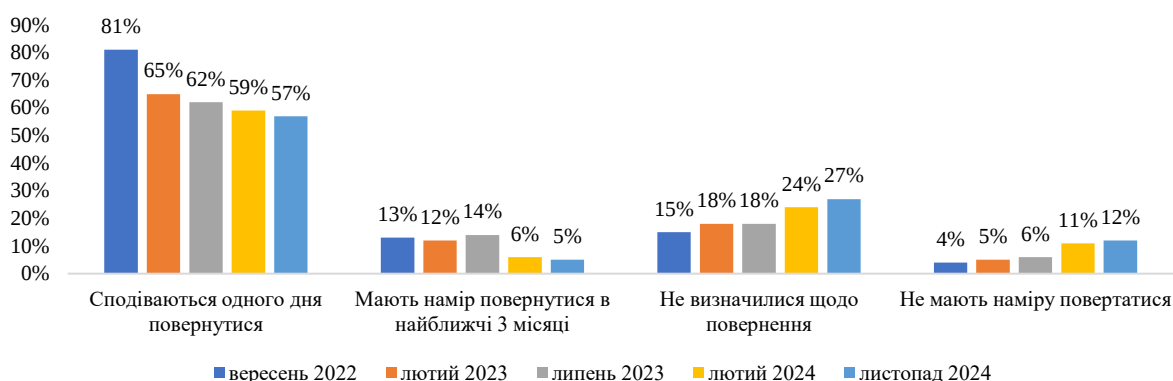


Рисунок 2. Наміри українських біженців війни щодо повернення на Батьківщину відповідно до результатів опитувань УВКБ ООН 2022-2024 років, %

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

За розрахунками Центру економічної стратегії, зробленими на основі даних низки опитувань, внаслідок вимушеної міграції за кордон Україна втратила не менше 2,3 млн робочої сили [10]. Це не лише кількісні, а й якісні втрати. Адже рівень освіти втікачів є вдвічі вищим, ніж населення України в цілому (за даними різних досліджень особи з вищою освітою становлять серед них 70%, тоді як в робочій силі України – близько 33% [11]).

Значною мірою ці втрати незворотні. По-перше тому, що значна частина біженців залишатиметься за кордоном і після закінченні війни, по-друге, – до повернення більш схильні особи старшого віку, економічна активність яких обмежена, або й відсутня.

Крім абсолютних втрат робочої сили з міграцією пов'язані також і відносні, тобто зменшення частки в населенні країни осіб працездатного віку. Так, за результатами лонгитюдного дослідження, тобто опитування одних і тих же людей, які виїхали з України, яке щомісяця проводиться швейцарською організацією ІМПАСТ разом із Червоним Хрестом України, поверненці, основним мотивом яких є прагнення до возз'єднання з близькими, вертаючись до партнера чи стареньких батьків інколи розлучаються з молодшими членами сім'ї. До 8% з тих, хто повернувся на Батьківщину, повідомляли, що їхні діти зали-

шилися за кордоном [12]. З плином часу та дорослішанням українських дітей-біженців ця тенденція може посилитися. Українські сім'ї все частіше визначаються на користь здобуття дитьми освіти за кордоном. За даними Євростат, чисельність українських студентів в європейських вишах уже в 2023 р. зросла у порівнянні з довоєнним 2021 р. на 44% (80872 та 56213 відповідно) [13].

Спричинені вимушеною міграцією втрати робочої сили цілком вірогідно зростуть внаслідок возз'єднання сімей за кордоном після відміни воєнного стану та скасування заборон на виїзд чоловіків. Можливий додатковий виїзд дослідники оцінюють від 290,2 тис. українців (за оптимістичним сценарієм) до 532,2 тис. (за песимістичним) [10].

Крім міграції, не менш вагомою причиною зменшення обсягів пропозиції робочої сили є також залученням значного числа осіб працездатного віку до лав ЗСУ. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у 85% членських компаніях цієї організації є співробітники, які нараз захищають Україну. У 41% підприємств частка мобілізованих сягає 10% від загальної кількості військово-зобов'язаних працівників, у 36% становить 10-20%, у 8% – 20-30%. У 48% підприємствах мобілізовані фахівці або добровольці є критично важливими для виробничого процесу [2]. За

даними дослідження Європейської Бізнес Асоціації, здійсненого у лютому 2025 р., серед підприємств, які працювали в повному обсязі (таких 75%) та тих, які працювали з обмеженнями (24%), 75% відчували дефіцит кадрів [2].

Найбільше не вистачає будівельників, а також кваліфікованих робітників, зокрема токарів, електромонтерів, зварювальників, швачок, водіїв, фахівців сільського господарства. Загрозливою залишається ситуація в стратегічно важливих для формування людського капіталу сферах, а саме охороні здоров'я та освіті. Зокрема, в медичній сфері спостерігається нестача сімейних лікарів, педіатрів, терапевтів, психіатрів, фізичних терапевтів, клінічних психологів, фармацевтів, медичних сестер. Брак фахівців тут посилюється в результаті скорочення кількості студентів медичних вищих навчальних закладів через складність і довготривалість здобуття фаху та перспектив мобілізації, адже медичні працівники є військово-зобов'язаними [14].

Міграція, мобілізація, ризики безпеки в умовах повномасштабної війни та низька заробітна плата і втрата престижності педагогічної діяльності, властиві освітній галузі ще в довоєнний період, зумовили поглиблення проблеми дефіциту кадрів. Спільне дослідження ГО «Освіторія» та дослідницької агенції Fama свідчить, що нині в Україні спостерігається гостра нестача педагогічних кадрів, особливо серед учителів початкових класів, природничих і математичних наук. Зокрема, у містах бракує приблизно 19 тис. учителів початкової освіти, в селах – 11 тис., запит на вчителів природничих наук залишається незаповненим у містах на 25%, у селах – на 1%, для математичних відповідно на 17% і 18%. Разом з тим, результати дослідження показали, що понад 40% учителів можуть залишити професію до 2030 року, адже нині середній вік учителів становить приблизно 45 років. Водночас лише половина студентів педагогічних спеціальностей вищів планує працювати у школах [15].

Кадровий дефіцит в цілому по країні та в окремих регіонах зумовлений також швидкими темпами структурних змін в економіці, розвитком новітніх технологій, посиленням ролі інновацій, інтелектуалізації, цифровізації, що формує нові вимоги до робочої сили, а існуюча сфера освітньо-професійної підготовки не здатна реагувати на ці зміни. Дослідження ситуації на ринку праці в 2024 році, проведене групою GRC, в ході якого було опитано понад 2 тис. роботодавців та понад 6 тис. шукачів роботи показало, що 26% роботодавців, які брали участь у опитуванні, підкреслили загострення проблеми невідповідності їх потребам професійної підготовки, навичок та вмінь фахівців, що є на ринку праці. Водночас 63% кандидатів на працевлаштування, які стикаються із незатребуваністю своїх вмінь та навичок роботодавцями, виявили розуміння проблеми та готовність до перепідготовки [16].

Дефіцит робочої сили в Україні, що зріс під час війни, послаблює стійкість економіки та є

викликом у сфері забезпечення економічного відновлення та суспільного прогресу в цілому. Адже щомісячне опитування керівників підприємств «Український бізнес під час війни» підтверджує, що починаючи з кінця 2023 р. брак робочої сили визначається як найбільш вагома серед перешкод для економічної діяльності підприємств, багато з яких зіткнулися з труднощами у пошуку працівників, особливо кваліфікованих [17].

Забезпечення потреб економіки у робочій силі, в її кількісному та якісному аспекті, потребує, насамперед, максимального залучення внутрішніх резервів працездатного населення з числа осіб поза робочою силою та безробітних. За оцінками фахівців, здійсненими на базі даних Державної служби статистики, станом на березень 2025 р. населення України віком 15+ років становило 26,9 млн., з них: економічно активне населення – 13,3 млн. (49,4%), шукали роботу – 973 тис. осіб (3,4%), економічно неактивне населення (поза робочою силою) сягало 12,5 млн. (46,5%) [18]. Таким чином, в умовах дефіциту кадрів, майже половина населення країни старше 15 років не працює і не шукає роботу, тобто не належить до економічно активного населення (робочої сили). Частка осіб поза робочою силою та їх основні характеристики починаючи з березня 2021 року за офіційною статистикою є майже незмінними, що означає, що широкомасштабна війна майже не вплинула на поведінку людей цієї категорії. Через обмежений доступ до офіційних статистичних даних в умовах війни, для більш глибокого розуміння якісних характеристики невикористаного резерву робочої сили наведено розподіл осіб за рівнем освіти, які не входили до складу робочої сили станом на 2021 рік (рис. 3).

Так, серед економічно неактивного населення вікових груп 35-49 років та старше 50 років майже 40% осіб мали повну, базову чи неповну вищу освіту та більше 20% – професійно-технічну освіту. Залучення цих осіб на ринок праці є доцільним, адже вони володіють необхідною базою знань, навичок та кваліфікації для виконання відповідних видів робіт. У молодшій віковій категорії переважали особи з повною загальною та середньою освітою, бо переважно (понад 60%) вона представлена учнями та студентами денної форми навчання, залучення яких до трудової активності нині і в найближчій перспективі є стратегічно важливою метою.

Одним із джерел покриття дефіциту робочої сили в Україні залишаються безробітні. Згідно статистики Служби зайнятості станом на 1 червня 2025 р. статус безробітного мали 97,5 тис. осіб. Це при тому, що число офіційно зареєстрованих безробітних зменшилось внаслідок зняття з обліку тих, які мігрували за межі країни та були мобілізовані до лав ЗСУ. Наведені дані не включають також людей, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Крім того, далеко не всі фактично безробітні зареєстровані у державній службі зайнятості з різних причин.

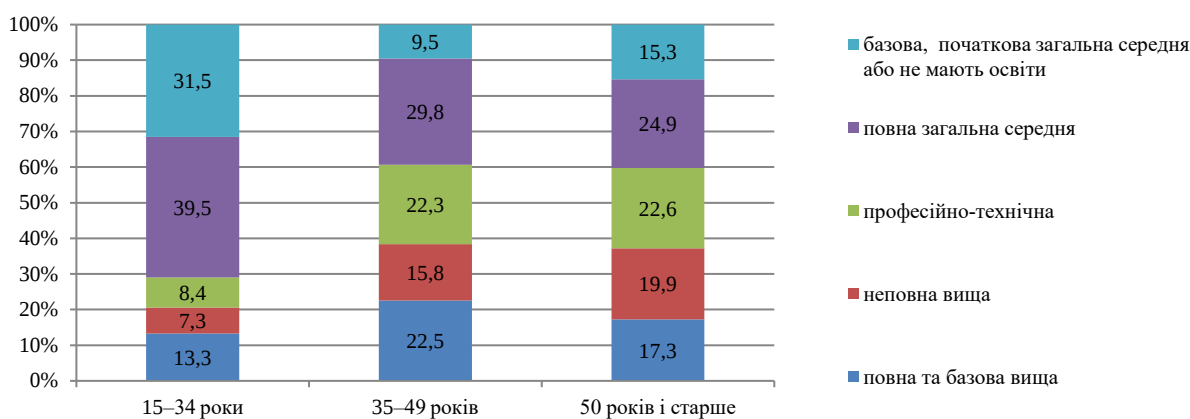


Рисунок 3. Структура осіб, які не входять до складу робочої сили за віковими групами і рівнем освіти у 2021 р., %
Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 22]

Соціально-демографічний портрет зареєстрованих безробітних відзначений значною гендерною асиметрією. Жінки становлять 80% офіційно зареєстрованих безробітних, що великою мірою пов'язано з мобілізацією до сил оборони, а також небажанням багатьох чоловіків реєструватись як безробітні. Згідно з даними агрегатора вакансій Work.ua серед безробітних 40% мають досвід роботи понад 5 років, 25% – від 1 до 5 років та 9% – до року. Четверть шукачів роботи зовсім не мають досвіду [19].

За віковою структурою серед безробітних переважають особи 18-24 років (28%) та 25-34 років (25%), що свідчить про збереження високого рівня молодіжного безробіття. Залучення у трудову сферу молоді залишається одним із пріоритетних завдань державної політики, адже саме ця категорія працездатного населення володіє найбільш потужним потенціалом працездатності. Водночас молоді люди більш мобільні та схильні до навчання, перенавчання, розвитку і творчої діяльності, прихильні до трансформацій та інноваційних змін. Тому в період війни та повоєнного відновлення запровадження ефективних заходів, спрямованих на залучення молоді у сферу праці, у тому числі випускників вищих навчальних закладів, є важливим завданням для подолання дефіциту робочої сили та стримування відтоку молодих людей за кордон. Враховуючи світовий досвід і беручи його до уваги, необхідно розвивати свою, адаптовану під складні українські умови політику молодіжної зайнятості, спрямовану на забезпечення безбар'єрного працевлаштування молоді, широкого залучення до підприємницької діяльності та формування високого рівня мобільності і конкурентоспроможності молодих працівників.

Спираючись на досвід країн Європи, як і в пошуках резервів робочої сили особливу увагу зосереджують на групах населення, які наразі мають нижчий рівень працевлаштування, варто відмітити, що в Україні за віковим профілем таким резервом є населення старшого віку, люди старше 45 років, які в епоху буремних інновацій та внаслідок певних стереотипів часто стикаються з проблемами при працевлаштуванні. Враховуючи

прогресуючу тенденцію старіння населення внаслідок низької народжуваності та збільшення тривалості життя, розширення пропозиції робочої сили за рахунок залучення людей старшого працездатного та пенсійного віку є важливим завданням. Воно тим більше актуальне в умовах війни, коли процеси постаріння прискорюються через підвищений рівень смертності осіб молодих вікових категорій та вимушену міграцію за кордон.

Варто також пам'ятати, що працівники старших вікових категорій здебільшого мають низку переваг, таких як унікальна кваліфікація, зрілість, практичні навички, професійний, управлінський і організаційний досвід та досвід проходження численних життєвих і професійних трансформацій та криз. Численні дослідження підтверджують, що працівники старшого віку частіше демонструють відповідальність, відданість своїй роботі, уміння вибудовувати стосунки з людьми на різних щаблях управлінської ієрархії, мають менші амбіції. Попри поширені упередження щодо здатності людей старше 45 років до навчання та опанування нових навичок в умовах прискорених темпів науково-технічного прогресу, варто враховувати, що навчально-освітня та професійна мобільність формується та проявляється протягом життя. До того, як свідчить досвід країн Європи, додаткова пропозиція робочої сили з боку старших вікових категорій, включно з особами пенсійного віку, призводить до зростання зайнятості без ризиків загострення проблеми безробіття, як це буває у зв'язку з молодшими віковими групами. Таким чином, населення старшого віку є потужним резервом для покриття дефіциту працівників. Проте наразі рівень участі у робочій силі та рівень зайнятості цієї вікової категорії населення є дуже низьким (рис. 4.).

В Україні запроваджують заходи, спрямовані на підтримку працевлаштування зрілих фахівців, в результаті чого уже у 2024 р. збільшилась пропозиція робочих місць для людей старшого віку. Завдання підвищення економічної активності осіб старших вікових груп перебуває в полі підвищеної уваги інститутів ринку праці, сфери

освіти та професійної підготовки. Його реалізація передбачає посилення гнучкості ринку праці та трудових відносин, мотивацію роботодавців,

інформаційно-пропагандистську роботу із стирання упереджень щодо вікових обмежень у сфері прикладання праці.

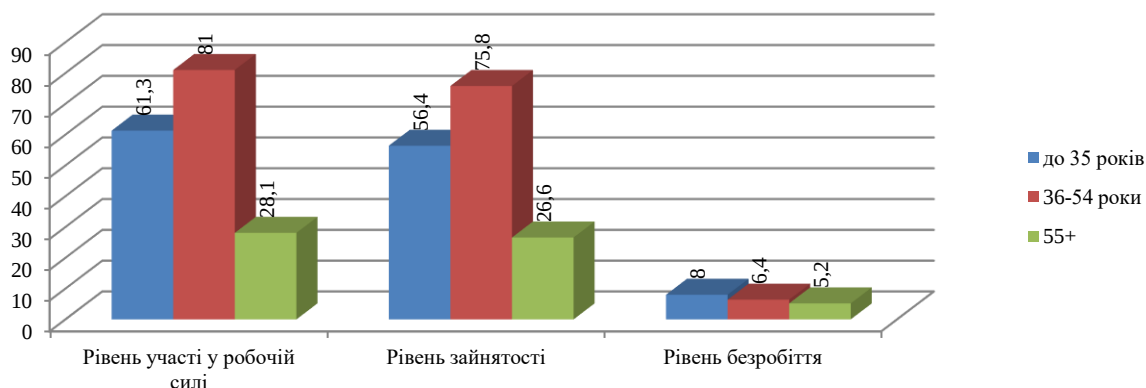


Рисунок 4. Рівні участі у робочій силі, зайнятості та безробіття різних вікових груп у 2023 р.

Джерело: складено авторами за матеріалами [20]

Особливої уваги в нинішніх умовах потребує повернення на ринок праці внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За інформацією Міністерства соціальної політики станом на початок 2025 р., з 4,6 млн. ВПО близько 1,9 млн. є особами працездатного віку, 122 тис. з яких потребували працевлаштування. Варто відзначити, що за кількістю звернень до Уповноваженого з прав людини ВПО залишаються однією з найуразливіших категорій осіб, постраждалих внаслідок війни [21]. Причинами низького рівня їх працевлаштування є нестача робочих місць та їх невідповідність очікуванням шукачів роботи, розбіжність між кваліфікаціями і компетенціями ВПО та потребами роботодавців на ринках праці в місцях їх нинішнього перебування, відсутність умов для професійної перепідготовки, бюрократичні перепони, з якими зіштовхуються претенденти на працевлаштування, недостатня ефективність роботи служб зайнятості тощо. ВПО є важливим ресурсом для подолання дефіциту кадрів в економіці. Необхідно активніше шукати спеціальні заходи з їх інтеграції в трудову сферу, зокрема шляхом організації масштабної перекваліфікації переселенців, оскільки, хоча багато робочих місць знищено війною, проте багато створюються в умовах сучасних економічних змін. Професійне навчання та перенавчання має здійснюватися з урахуванням потреб ринків праці громад, де проживають ВПО, у спосіб поширення практики модульних навчальних програм для швидкої перекваліфікації та кваліфікаційного розвитку працівників, а також програм навчання на робочому місці, дуальної освіти. Сприяння зайнятості ВПО має стати предметом системної роботи Державної служби зайнятості, координаційних та консультативно-дорадчих органів з питань ВПО на місцевому рівні, роботодавців.

Значний трудовий ресурс в умовах загострення кадрових проблем, який може і повинен бути залучений до ринку праці, уже сьогодні станов-

лять демобілізовані військовослужбовці. Їх повернення до повноцінної трудової діяльності залишається одним з основних поточних і майбутніх цілей політики зайнятості, ключовим чинником забезпечення гідного рівня і якості життя ветеранів та потужним джерелом поповнення робочої сили. Передовсім необхідно формувати безбар'єрний шлях повернення демобілізованих військовослужбовців на ринок праці.

За офіційною статистикою, у січні-червні 2025 р. в Державному центрі зайнятості було зареєстровано 8,0 тис. безробітних зі статусом учасника бойових дій (УБД), з яких працевлаштовано лише 23%. Протягом двох років чисельність безробітних цієї категорії збільшилась на 2,7 тис. осіб [22]. Проте внаслідок низки причин управлінського, організаційного, психологічного характеру офіційна статистика не повною мірою відображає реальну ситуацію щодо безробіття та працевлаштування ветеранів. Через невизначеність, психологічний стан, недовіру до інститутів ринку праці тощо далеко не всі ветерани офіційно реєструються в центрах зайнятості.

І сьогодні, в умовах масового повернення демобілізованих військовослужбовців після завершення війни невирішеність питань щодо реінтеграції ветеранів у мирне життя загрожує посиленням уже наявних негативних тенденцій на ринку праці, може стати підґрунтям для зростання безробіття, поглиблення диспропорцій на ринку праці, зниження рівня життя працівників та їхніх родин, збільшення соціального навантаження на працюючих. Це може спричинити погіршення психоемоційного стану та поширення соціального відторгнення, деструктивних форм соціальної поведінки ветеранів, ризик підвищення соціальної напруженості в суспільстві.

Попри запровадження низки заходів щодо сприяння працевлаштуванню УБД, включаючи осіб, які отримали інвалідність, в Україні ще не сформовані гідні умови для виходу ветеранів

війни на траєкторію адаптації та переходу від військової кар'єри до цивільного життя. В процесі працевлаштування ветеранів найбільш поширеними проблемами є: втрата навичок за час служби, брак досвіду та знань і низька ефективність діяльності профільних державних інституцій, які повинні сприяти професійному та кар'єрному розвитку ветеранів у цивільному житті; обмежена професійна мобільність; власний психоемоційний стан та відсутність адаптаційного періоду на робочому місці; недостатня дієвість інститутів зайнятості та низький рівень довіри до них; несформованість сприятливого середовища для підприємництва; незадоволеність умовами праці, в тому числі розміром заробітної плати; недостатня готовність, обмежені можливості, відсутність досвіду роботи з ветеранами роботодавців та недостатня система стимулюючих заходів для заохочення роботодавців до працевлаштування колишніх військових тощо. Водночас виклики працевлаштування ветеранів з інвалідністю включають психо-емоційні труднощі адаптації, упередження з боку роботодавців, недостатню кількість адаптованих робочих місць, недосконалість системи державної підтримки та програм навчання та перенавчання.

Дослідження потреб та побажань ветеранів війни, проведене на платформі Work.ua у червні 2025 року, показує, що серед них 55% не визначились з місцем і характером прикладання праці, а 29% не можуть повернутись до попередньої роботи у зв'язку з погіршенням здоров'я через поранення, втрату кваліфікації, змінами в особистому в житті. Значна частина ветеранів висловили бажання працювати в сфері охорони та безпеки, щоб застосовувати набутий досвід і навички в цивільному секторі і 30% опитаних уже працюють в цій сфері. Більше 70% опитаних вважають військову службу повністю або частково частиною своєї професійної діяльності та майже половина сприймають перехід до цивільного життя як втрату сенсу, виклик, невизначеність.

Нажаль, ветерани стикаються з багатограними викликами, які впливають на їх соціальну інтеграцію. Так, більшість ветеранів, які подавали запит на заміщення вакантних посад, отримують відмову без аргументації або взагалі не отримують відповідь, що підтверджує неготовність роботодавців до їх працевлаштування, в тому числі через вік (11% респондентів зазначили, що саме вік став на заваді при пошуку роботи), страх перед можливими проблемами зі здоров'ям працівника, психологічними проблемами, упередженням щодо набутих ветераном навичок [23]. Ці бар'єри постають на шляху працездатних, вмотивованих фахівців, водночас в основних секторах економіки України поглиблюється проблема дефіциту робочої сили.

Разом з цим, численні дослідження засвідчують, що роботодавці зацікавлені в працевлаштуванні ветеранів, цінуючи їх практичний досвід і навички, набуті в умовах бойових дій. Такими є:

дисципліна; навички роботи в команді; критичне мислення; відповідальне лідерство; унікальний стиль мислення, що ґрунтується на чітких командах, дисципліні й оперативності у виконанні завдань; навички водіння та роботи з технікою; навички роботи з комп'ютерними системами. Роботодавці також вважають важливими набуті ветеранами навички з логістики, інженерії та будівництва, управління квадрокоптерами чи дронами, системами зв'язку. Тому, розроблення максимально ефективних заходів стимулювання зайнятості демобілізованих військовослужбовців, забезпечення їх економічної незалежності шляхом оновлення трудових гарантій, сприяння розвитку трудової мобільності, запровадження прозорих та дієвих механізмів інформаційної та фінансової підтримки для започаткування нового бізнесу й розвитку вже наявного є необхідними кроками для забезпечення потреб економіки в робочій силі. Розвиток політики щодо залучення в трудову сферу ветеранів має враховувати їхні потреби, що не лише дасть змогу без перешкод пройти шлях реінтеграції та реабілітації, але і суттєво посилить стійкість українського ринку праці. Реалізація цих завдань потребує суттєвих зусиль з боку держави, громадянського суспільства, бізнес середовища.

Важливим чинником скорочення дефіциту робочої сили є також подолання бар'єрів і розширення можливостей жінок в сфері прикладання праці. Участь у робочій силі та зайнятості жінок працездатного віку і до розгортання повномасштабної війни були нижчими у порівнянні з чоловіками. Так у 2021 р. рівень участі в робочій силі жінок становив 61,9%, а чоловіків – 72,7%, відповідно рівень зайнятості був 51,7% та 62,2% [24]. Подібні відмінності є характерними для переважної більшості країн, адже традиційно на жінок лягає більшість обов'язків по догляду за дітьми, веденню домашнього господарства. Часто через недостатню доступність дитячих закладів та сформовані в суспільстві стереотипи вони не мають можливості поєднувати материнство і професійну діяльність. Водночас в Україні жінки завдяки своєму високому освітньо-професійному рівню здійснювати професійну діяльність на найвищих кваліфікаційних рівнях: за офіційною статистикою серед професіоналів і фахівців близько 70% становили жінки. Жінки домінують у сферах охорони здоров'я, освіти, фінансової та страхової діяльності. Війна суттєво змінила потреби та вимоги ринку праці. Збільшення чисельності вакансій в різних секторах економіки, включаючи мілітарний, скорочення пропозиції вільної робочої сили поряд з розвитком гнучких форм зайнятості та трудових відносин сприяє розширенню можливостей жінок працевлаштовуватись, в тому числі і завдяки послаблення гендерних стереотипів щодо окремих видів професійної діяльності та вертикальної сегрегації тощо.

Кадровий дефіцит, значною мірою зумовлений масовою мобілізацією чоловіків, активізував процес заповнення жінками вакансії, які традиційно вважалися «чоловічими». Більшість серед претен-

дентів на заміщення вакансій становлять жінки (у першому півріччі 2025 р. серед офіційно зареєстрованих безробітних жінки становили 78% [24]). Позитивним трендом є активне зростання жіночого підприємництва: у 2023 р. частка ФОП, започаткованих жінками, становила 57%, у 2024 р. 61%. Зростає й кількість жінок-керівників підприємств. Мотиви жінок до кар'єрного зростання – це гендерна самореалізація, прагнення досягати незалежного матеріального становища та підвищення соціального статусу, можливість застосувати на практиці накопичені професійні здібності, досвід та навички [25].

Враховуючи значну частку жінок серед безробітних та економічно неактивних осіб, жінок, які нині служать в лавах ЗСУ, можна стверджувати, що їх залучення на ринок праці в період війни та повоєнного відновлення буде важливим джерелом поповнення робочої сили. Тому впровадження гендерно чутливих підходів в державну політику зайнятості та трудових відносин, підприємництва, освіти та профорієнтації, розвитку соціальної інфраструктури, сімейної політики залишається важливим завданням для розширення економічних можливостей жінок. Розв'язання цього завдання вимагає тісної співпраці держави з громадським сектором та бізнесом.

Надскладним завданням у сфері протидії депуляції та втраті людського капіталу, подолання дефіциту на ринку праці залишається створення умов для повернення біженців війни з-за кордону. Оскільки вже зрозуміло, що частина біженців залишиться в країнах перебування, а частина відтермінує своє повернення до створення необхідних умов життя на Батьківщині, державі потрібна довгострокова політика повернення, що включатиме поглиблення зв'язків із співгромадянами за кордоном, значні зусилля із збереження їхньої української ідентичності, забезпечення умов для переказів зароблених українцями за кордоном коштів в Україну та заохочення спрямування цих ресурсів на вирішення питання житла та зайнятості потенційних повернених. Важливе місце в такій політиці посідатиме зовнішньополітична складова, узгодження та спільне із зарубіжними державами регулювання міжнародної мобільності українців, що особливо ваги набуватиме в ході просування України до членства в ЄС та вільного руху робочої сили.

За оцінкою Міністерства економіки України, в період з 2025 по 2030 роки потреби економіки в робочій силі зростатимуть швидше, ніж її пропозиція – на 10% і 7% відповідно. Проблема буде особливо гострою у сільському господарстві та промисловості, де з 2026 року попит на кадри перевищуватиме чисельність потенційних претендентів на 30-40% [26]. Загалом для досягнення цільового показника повоєнного зростання ВВП України принаймні на 7% на рік протягом наступних десяти років додатково буде потрібно 4,5 млн. працівників [1].

Разом з тим, на думку дослідників, у разі впровадження необхідних заходів, серед яких

удосконалення послуг з пошуку роботи, масштабні програми з перекваліфікації, підтримка працевлаштування певних груп населення, зокрема, ветеранів, інвалідів, жінок, осіб старшого віку, на ринок праці можуть бути залучені понад 3 млн працівників. Скорочення безробіття хоча б наполовину додасть до числа працевлаштованих 0,8 млн. осіб, активізація наразі економічно неактивних – 2,3 млн. Передовсім йдеться про усунення розриву у зайнятості між чоловіками та жінками, що збільшить робочу силу на 0,8 млн. осіб. Зростання трудової участі людей з інвалідністю та людей похилого віку додасть до робочої сили 0,7 та 0,1 млн. осіб відповідно. Досягнення у зайнятості молоді та ВПО такого ж рівня, як і загального населення, активізує ще 0,1 та 0,5 млн. працівників[4].

Нестача працівників може бути частково компенсована за рахунок стрімкого зростання продуктивності праці. Проте експерти стверджують: навіть і тоді, коли вона збільшуватиметься вдвічі швидше, ніж до війни, для досягнення запланованого показника економічного зростання не вистачатиме щонайменше 600-650 тис. працівників [1].

Одним із шляхів необхідного поповнення робочої сили є її залучення з-за кордону. Передумовою залучення іноземних працівників є постійний моніторинг ринку праці, виявлення на ньому сегментів, де робота трудових мігрантів з-за кордону видається потрібною, оперативне корегування сфер та професій, відкритих для іноземців, залежно від змін попиту та пропозиції. З одного боку, враховуючи непривабливість українського ринку праці для іноземців внаслідок безпекових ризиків та низької заробітної плати, варто спростити процедури допуску іноземних працівників на ринок праці, надати їм надійні гарантії прав, свободи від дискримінації та належного соціального захисту, а з другого, – забезпечити інтереси українських працівників, національного ринку праці від не виправданої конкуренції з боку прибулих.

Таким чином, для запобігання та подолання дефіциту робочої сили необхідно створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу країни, а також розроблення адекватної міграційної політики держави. Як для активізації економічно неактивного населення, так і повернення на Батьківщину українців, які вимушено виїхали за кордон, необхідно забезпечення сприятливих умов для прикладання праці, стимулювання продуктивної зайнятості. Це передбачає розширення поля якісних робочих місць та релокацію робочої сили з низькопродуктивних видів діяльності у більш ефективні, формування гнучких трудових відносин та адаптивності і мобільності робочої сили, подолання будь-яких проявів дискримінації, підвищення ефективності та дієвості інститутів зайнятості. Макроекономічною умовою забезпечення продуктивної зайнятості є збалансування ринку праці шляхом поєднання інструментів стимулювання попиту та пропозиції робочої сили.

Підвищенню рівня економічної активності населення та зменшенню безробіття сприятиме реформування Державної служби зайнятості, зокрема, в частині посилення клієнтоорієнтованого підходу, спрямованого на задоволеність послугами служби з боку клієнтів усіх категорій, підвищення результативності її роботи та відновлення довіри до неї.

Компенсувати нестачу кадрів в економіці значною мірою допоможе масштабування інновацій, віртуалізація, автоматизація та цифровізація виробничої сфери та сфери послуг, організаційно-управлінських процесів в економіці. Адже запровадження принципово нових науково-технічних розробок призводять до суттєвих змін у трудовому процесі та зумовлює технологічне заміщення праці. Позитивний ефект в сучасній економіці залежить не стільки від чисельності працівників, як від здатності створювати високу додану вартість через освіту, технології та ефективне використання людського капіталу [27].

Висновки

Отже, Україна володіє потужним резервом для подолання дефіциту кадрів, що став болючою

реальністю вітчизняного ринку праці. Шляхи подолання цієї проблеми полягають у створенні сприятливого середовища для продуктивної зайнятості, розвитку сфери професійної підготовки та перепідготовки, запровадженні мотиваційних механізмів для залучення до продуктивної праці, стимулюванні роботодавців до працевлаштування різних категорій працездатного населення та впровадженні інновацій, підвищенні ефективності інституту зайнятості, формуванні конкурентоспроможності та мобільності робочої сили, побудові міцного фундаменту для інклюзивного розвитку ринку праці. Важливо, щоб рішення, що приймаються у сферах соціально-економічної політики, були системними, узгодженими та формувалися з урахуванням їх очікуваного впливу на зайнятість населення. Розвиток ринку праці в сучасних умовах вирішальною мірою визначатиметься якісними зрушеннями в економіці забезпеченням її робочою силою, відповідно до її потреб, що актуалізує подальші дослідження щодо розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили.

Abstract

The article examines the problem of labor shortage in Ukraine during wartime. It proves that the labor shortage in the economy is becoming systemic due to a combination of demographic losses, large-scale migration, mobilization of the population, declining birth rates, and high mortality rates. Additional factors exacerbating the labor shortage include imbalances in the labor market, the mismatch between the educational and professional training of workers and the needs of the economy, and the low quality of jobs, which intensify the outflow of skilled personnel abroad.

The analysis shows that the most acute shortage of personnel is evident in construction, agriculture, medicine, and education. At the same time, significant potential for mitigating the problem lies in internal labor reserves. The labor shortage can be overcome by maximizing the involvement of the economically inactive population, young people, women, older people, internally displaced persons, war veterans, and people with disabilities in the labor market. The return of some refugees and demobilized military personnel to the country could also be an important resource.

The feasibility of implementing a comprehensive state policy to reduce the labor shortage has been substantiated, which should include: increasing the flexibility of the labor market and labor mobility, large-scale retraining and vocational training programs, removing barriers for the employment of vulnerable groups, support for female and youth employment, and the creation of favorable conditions for the integration of veterans and IDPs into the labor market. It has been proven that special attention should be paid to the development of competitive working conditions, the stimulation of innovation, automation, and digitalization, which can compensate for the shortage of human resources.

It points out the need to use more effective economic and informational methods to influence employees and employers in order to increase the level of employment among the population. It emphasizes that overcoming the labor shortage is possible by maximizing the realization of domestic labor potential, returning some labor migrants, and forming a long-term migration policy. The key tasks are to develop a system of vocational training and retraining, strengthen the effectiveness of employment institutions, and create conditions for productive and inclusive employment. Only under such conditions will the Ukrainian labor market be able to ensure economic recovery and sustainable development in the post-war period.

Список літератури:

1. Future of Work: Development of Human Capital in Ukraine. Analytical Report. EasyBusiness. 2023. 204 с.
2. Бізнес під час війни. Європейська Бізнес Асоціація. 24.02.2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny>.
3. OECD Economic Surveys: Ukraine. OECD. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report.html.
4. Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.
5. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2022 року. Держстат. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/05/zb_Nas.pdf.
6. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.
7. Tverdostup M. The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. The Vienna Institute for International Economic Studies, 2023, 44 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf>.
8. Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics.
9. Ukraine refugee situation – operational data portal. UNHCR. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
10. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії, 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennya-2.pdf>.
11. Робоча сила України 2021. Ст. зб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf.
12. Небезпечне повернення: що змушує біженців повертатися в Україну та оселятися на прифронтових територіях? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://repository.impact-initiatives.org/document/impact/2bf587e1/IMPACT_Longitudinal_Situation_Overview_R28_unsafe_returns_UKR.pdf.
13. Higher education in the 2024/2025 academic year. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3306/10/11/1/higher_education_in_the_2024-2025_academic_year.pdf.
14. В Україні прогнозують глобальний дефіцит лікарів до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.04597.com.ua/news/3904228/v-ukraini-prognozuut-globalnij-deficit-likariv-do-2030-roku>.
15. Вчителі України: кадровий потенціал. Громадська спілка «Освіторія», 2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/12ASYrm_vQ11-g1yxt6iE0VvWgrf5vkKO/view.
16. Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік. GRC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grc.ua/blog/prezentaciia-doslidzhennia-barometr-gynku-praci-2024-prognozy-na-2025-rik>.
17. Щомісячне опитування підприємств. «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/NRES/0616/NRES_May_25_ua.pdf.
18. Біла книга «Підвищення економічної спроможності населення України». Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2025. 51 стор.
19. Замість літніх канікул – сезонна робота: кого шукають роботодавці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3691>.
20. Соціально-економічний статус домогосподарств в Україні. Unicef, 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/socio-economic-status-of-households>.
21. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files>.
22. Статистика. Державна служба зайнятості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dcz.gov.ua/stat>.
23. Розлуцька А. Чому ветеранам важко знайти роботу і як це змінити. Work.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3721>.

24. Статистична інформація. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
25. 61% нових фопів в Україні у 2024 році відкрили жінки. Оpendatabot. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/businesswoman-in-war-2023>.
26. Дефіцит кадрів в Україні: у сільському господарстві та промисловості до 2026 року. НБУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nbn.ua/economics/defitsyt-kadriv-v-ukrayini-u-silskomu-gospodarstvi-ta-promyslovosti-do-2026-roku/?utm_source=chatgpt.com.
27. Visualized: Population vs. GDP by Global Region. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.visualcapitalist.com/visualized-population-vs-gdp-by-global-region>.

References:

1. EasyBusiness. (2023). Future of Work: Development of Human Capital in Ukraine. Analytical Report [in English].
2. Business during war. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia – European Business Association. Retrieved from: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyvmut-v-ukrayini-nezalezno-vi-d-tryvalosti-vijny> [in Ukrainian].
3. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report.html [in English].
4. Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. Retrieved from: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home> [in English].
5. The current population of Ukraine as of January 1, 2022. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/05/zb_Nas.pdf [in Ukrainian].
6. Demographic Development Strategy of Ukraine for the period until 2040. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Tverdostup M. (2003) The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. The Vienna Institute for International Economic Studies. Retrieved from: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf> [in English].
8. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics [in English].
9. UNHCR. Ukraine refugee situation – operational data portal. Retrieved from: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in English].
10. CES. (2004). Ukrainian refugees after three years abroad: how many are there and who will return?. Retrieved from: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennya-2.pdf> [in Ukrainian].
11. Ukraine's labor force 2021. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf [in Ukrainian].
12. Dangerous return: what forces refugees to return to Ukraine and settle in frontline territories? Retrieved from: https://repository.impact-initiatives.org/document/impact/2bf587e1/IMPACT_Longitudinal_Situation_Overview_R28_unsafe_returns_UKR.pdf [in Ukrainian].
13. Higher education in the 2024/2025 academic year. Retrieved from: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3306/10/11/1/higher_education_in_the_2024-2025_academic_year.pdf [in English].
14. In Ukraine, a global shortage of doctors is predicted by 2030. Retrieved from: <https://www.04597.com.ua/news/3904228/v-ukraini-prognozuut-globalnij-deficit-likariv-do-2030-roku> [in Ukrainian].
15. Osvitoria. (2024). Teachers of Ukraine: human resource potential. Retrieved from: https://drive.google.com/file/d/12ASYrm_vQ11-g1yxt6iE0VvWgrf5vkKO/view [in Ukrainian].
16. GRC. (2025). Labor Market Barometer 2024. Forecasts for 2025. Retrieved from: <https://grc.ua/blog/prezentacia-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2024-prognozy-na-2025-rik> [in Ukrainian].
17. IER. (2025) Monthly business survey. Retrieved from: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/NRES/0616/NRES_May_25_ua.pdf [in Ukrainian].
18. UN. (2025). White Paper "Increasing the Economic Capability of the Population of Ukraine". Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine [in Ukrainian].
19. Instead of summer vacations, seasonal work: who are employers looking for? Retrieved from: <https://www.work.ua/articles/analytics/3691> [in Ukrainian].
20. Unicef. (2024). Socio-economic status of households in Ukraine. Retrieved from: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/socio-economic-status-of-households> [in Ukrainian].
21. Annual report of the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine on the state of observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine in 2024. Retrieved from: <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files> [in Ukrainian].

22. Statistics. Derzhavna sluzhba zainiatiosti – Employment Service. Retrieved from: <https://dcz.gov.ua/stat> [in English].
23. Rozlutska A. (2025) Why it is difficult for veterans to find work and how to change this. Retrieved from: <https://www.work.ua/articles/analytics/3721> [in Ukrainian].
24. Statistical information. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in English].
25. 61% of new FOPs in Ukraine in 2024 were opened by women. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/businesswoman-in-war-2023> [in Ukrainian].
26. Human resource shortage in Ukraine: in agriculture and industry until 2026. Retrieved from: https://nbn.ua/economics/defitsyt-kadriv-v-ukrayini-u-silskomu-gospodarstvi-ta-promyslovosti-do-2026-roku/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
27. Visualized: Population vs. GDP by Global Region. Retrieved from: <https://www.visualcapitalist.com/visualized-population-vs-gdp-by-global-region> [in English].

Посилання на статтю:

Малиновська О.А. Чи загрожує Україні дефіцит робочої сили і як йому запобігти? / О.А. Малиновська, Л.Д. Яценко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2025. – № 4 (80). – С. 5-16. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/5.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.04.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.17065244.

Reference a Journal Article:

Malynovska O.A. Is Ukraine Threatened by a Labor Shortage and How Can it be Prevented? / O.A. Malynovska, L.D. Yatsenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 4 (80). – P. 5-16. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/5.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.04.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.17065244.

