

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Збереження та відновлення трудового потенціалу як стратегічний
чинник повоєнного розвитку України

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕЗ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Головань С.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Шелеметьєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом і економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Головань Сергій Сергійович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Збереження та відновлення трудового потенціалу як стратегічний чинник повоєнного розвитку України

керівник проєкту (роботи) Лісніченко Маргарита Олександрівна, к.е.н., доцент.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 494

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади дослідження трудового потенціалу в контексті повоєнного розвитку України.

2. Дослідження стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу України в умовах війни

3. Напрями збереження та відновлення трудового потенціалу України в повоєнний період.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
1	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Головань С.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 117 с., 8 табл., 21 рис., 60 джерел.

Об'єкт дослідження – трудовий потенціал України.

Предмет дослідження – напрями збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах воєнних викликів і післявоєнного розвитку.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження трудового потенціалу України, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо його розвитку в умовах воєнних викликів та у процесі післявоєнного відновлення.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

В умовах повоєнної відбудови України формування ефективної державної політики, спрямованої на відтворення трудового потенціалу, повернення трудових мігрантів, інтеграцію ветеранів та ВПО, модернізацію освіти й системи зайнятості, стає критично необхідним чинником повоєнного розвитку. Саме тому дослідження механізмів збереження, відновлення та ефективного використання трудового потенціалу має важливе наукове й практичне значення.

В роботі викладені:

- а) теоретичні засади дослідження трудового потенціалу в контексті повоєнного розвитку України;
- б) дослідження стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу України в умовах війни;
- в) напрями збереження та відновлення трудового потенціалу України в повоєнний період.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РИНОК ПРАЦІ, ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК,
ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА, МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА, ДЕРЖАВНА
ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ, ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	7
1 Теоретичні засади дослідження трудового потенціалу в контексті повоєнного розвитку України	11
1.1. Економічна сутність трудового потенціалу	11
1.2 Чинники формування, збереження та використання трудового потенціалу	21
1.3 Підходи до розвитку трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки	30
Висновки до 1 розділу	39
2 Дослідження стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу України в умовах війни	40
2.1. Вплив повномасштабної війни на демографічний стан та трудові ресурси України	40
2.2. Трансформація ринку праці України в умовах воєнного стану	50
2.3 Дослідження соціально-економічних наслідків війни для трудового потенціалу України	60
Висновки до 2 розділу	74
3 Напрями збереження та відновлення трудового потенціалу України в повоєнний період	75
3.1 Пріоритети державної політики у сфері відновлення трудового потенціалу	75
3.2 Напрями забезпечення розвитку та ефективного використання трудового потенціалу	85
3.3. Механізм партнерства держави, бізнесу та громадського сектору у відновленні трудового потенціалу	94
Висновки до 3 розділу	106

Висновки	108
Перелік посилань	111

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження трудового потенціалу в контексті повоєнного розвитку України набуло стратегічного значення для відновлення економіки, забезпечення соціальної стабільності та сталого зростання, особливо в умовах повномасштабної агресії російської федерації, що спричинила значні втрати людського капіталу, міграцію та руйнування інфраструктури. Питання удосконалення політики розвитку трудового потенціалу набуває особливої актуальності для формування ефективної системи управління трудовими ресурсами, використання потенціалу для економічного відродження та інтеграції досвіду в післявоєнне відновлення країни.

Вивчення світового досвіду управління трудовим потенціалом та формування сучасної концепції державної політики у сфері трудового потенціалу має вирішальне значення для створення ефективної та адаптивної системи регулювання трудових ресурсів

Проблематика трудового потенціалу, його впливу на соціально-економічний розвиток та відновлення в післявоєнних умовах набула особливої уваги у наукових дослідженнях останніх десятиліть. Значний внесок у вивчення питань трудового потенціалу, людського капіталу та регулювання ринку праці зробили як українські, так і зарубіжні вчені, зокрема: А. Сміт, Г. Беккер, Е. Лібанова, О. Грішнова, І. Курило, В. Стешенко, О. Малиновська, С. Пирожков, В. Євдокимова, Н. Тарасенко та інші. Їхні праці присвячені виявленню чинників формування трудового потенціалу, оцінці його впливу на економічний розвиток, соціальну інтеграцію та національну безпеку.

Водночас, складність сучасних процесів, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними трансформаціями, свідчить про те, що питання вдосконалення політики розвитку трудового потенціалу в Україні залишається невирішеним і надзвичайно актуальним. Сучасні реалії вимагають переосмислення підходів до управління трудовими ресурсами, відновлення

потенціалу, стимулювання зайнятості та використання міжнародного досвіду для післявоєнного відродження.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження трудового потенціалу України, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо його розвитку в умовах воєнних викликів та у процесі післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто сутність та класифікацію трудового потенціалу, теоретичні підходи до формування та реалізації політики його розвитку, підходи до оцінки трудового потенціалу;
- досліджено динаміку та структуру трудового потенціалу України в умовах війни;
- проаналізовано демографічні аспекти та вплив війни на трудовий потенціал;
- надано оцінку проблемам та викликам розвитку трудового потенціалу України у воєнний період;
- обґрунтовано напрями відновлення та розвитку трудового потенціалу України;
- розроблено інструменти підвищення трудового потенціалу в післявоєнний період;
- запропоновано концепцію державної політики розвитку трудового потенціалу з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження є трудовий потенціал України.

Предметом дослідження є напрями збереження та розвитку трудового потенціалу в умовах воєнних викликів і післявоєнного розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням державного управління трудовими ресурсами, регулювання ринку праці, розвитку трудового потенціалу та соціально-економічного відновлення держав у післякризових умовах.

Вирішення поставлених у роботі завдань здійснювалося із застосуванням системного, процесного, структурно-функціонального та порівняльного підходів, що дозволило комплексно дослідити сучасні процеси розвитку трудового потенціалу в Україні. Використано історичний метод - для виявлення етапів еволюції політики розвитку трудового потенціалу; абстрактно-логічний метод - для формування теоретичних узагальнень; аналітичний та статистичний методи - для оцінки динаміки трудового потенціалу та ефективності регулювання; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та аналогії - для виявлення тенденцій, закономірностей і взаємозв'язків між трудовим потенціалом та розвитком економіки.

Також застосовано порівняльно-аналітичний метод для вивчення зарубіжного досвіду у сфері політики розвитку трудового потенціалу та визначення можливостей його адаптації до українських реалій.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти України, офіційна статистика Держстату та міжнародних організацій, аналітичні звіти Світового банку, ООН, ЄС, а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні науково обґрунтованих пропозицій щодо розвитку трудового потенціалу України в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Рекомендації, сформульовані у роботі, можуть бути використані у діяльності Міністерства економіки України, Державної служби зайнятості, Міністерства соціальної політики при реалізації заходів державної політики у сфері управління трудовими ресурсами, у процесі розроблення регіональних програм відновлення трудового потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розвитку теоретичних засад та обґрунтуванні практичних напрямів розвитку трудового потенціалу України з урахуванням воєнних і післявоєнних реалій, що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

концептуальні засади політики відновлення трудового потенціалу, що передбачають створення умов для повернення кадрів і залучення потенціалу до процесів відбудови держави;

дістали подальшого розвитку:

напрями вдосконалення інституційного механізму реалізації політики розвитку трудового потенціалу через створення координаційних органів, цифровізацію та розширення громадської участі в процесах відновлення.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів» (Кропивницький, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 116 сторінок, 8 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

1.1. Економічна сутність трудового потенціалу

Сучасний світ характеризується високою динамічністю економічних і соціальних процесів, що вимагає від держави, суспільства й окремої особистості здатності швидко реагувати на зміни та ефективно адаптуватися до нових умов. Головним чинником, який визначає рівень такої адаптивності, виступає потенціал національної економіки, центральне місце в якому посідає трудовий потенціал. Його належний розвиток і раціональне використання забезпечують не лише стабільність економічної системи, а й сталі темпи соціально-економічного зростання. Для цього трудовий потенціал необхідно не тільки формувати, а й постійно оцінювати, оновлювати та спрямовувати на досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

У науковому дискурсі трудовий потенціал розглядається як ключовий фактор виробництва, що визначає конкурентоспроможність продукції, ефективність використання ресурсів і якість наданих послуг. У будь-якій соціально-економічній системі, незалежно від рівня управління – державного, регіонального чи підприємницького – саме організована праця, тобто людська діяльність, залишається основою ефективності.

Ще А. Сміт наголошував, що «багатство кожного народу визначається двома різними умовами: мистецтвом, умінням та кмітливістю, з якими застосовується його праця; відношенням між числом тих, хто зайнятий корисною працею, і числом тих, хто нею не зайнятий» [1, с. 87-91].

Таким чином, у структурі продуктивних сил вирішальне значення має людський фактор, який втілює знання, професіоналізм, мотивацію та творчі можливості працівників.

Саме ефективність трудової віддачі, рівень реалізації накопиченого людського капіталу та ступінь використання трудового потенціалу визначають

результативність суспільного виробництва.

Поняття «трудовий потенціал» увійшло в науковий обіг у 1980-х роках у контексті розвитку концепцій інтенсивного економічного зростання. Його поява була зумовлена необхідністю комплексного підходу до виявлення резервів підвищення ефективності економіки, що пов'язані безпосередньо з людиною як головною продуктивною силою. Традиційні категорії «населення», «трудові ресурси» чи «робоча сила» виявилися недостатніми для глибокого розуміння ролі людського чинника в умовах стратегічного управління розвитком суспільства [2, с. 133-137].

Зміст поняття «трудовий потенціал» формується на основі взаємозв'язку низки економічних категорій, що визначають його сутність (рис. 1.1) [3, с. 130-137].

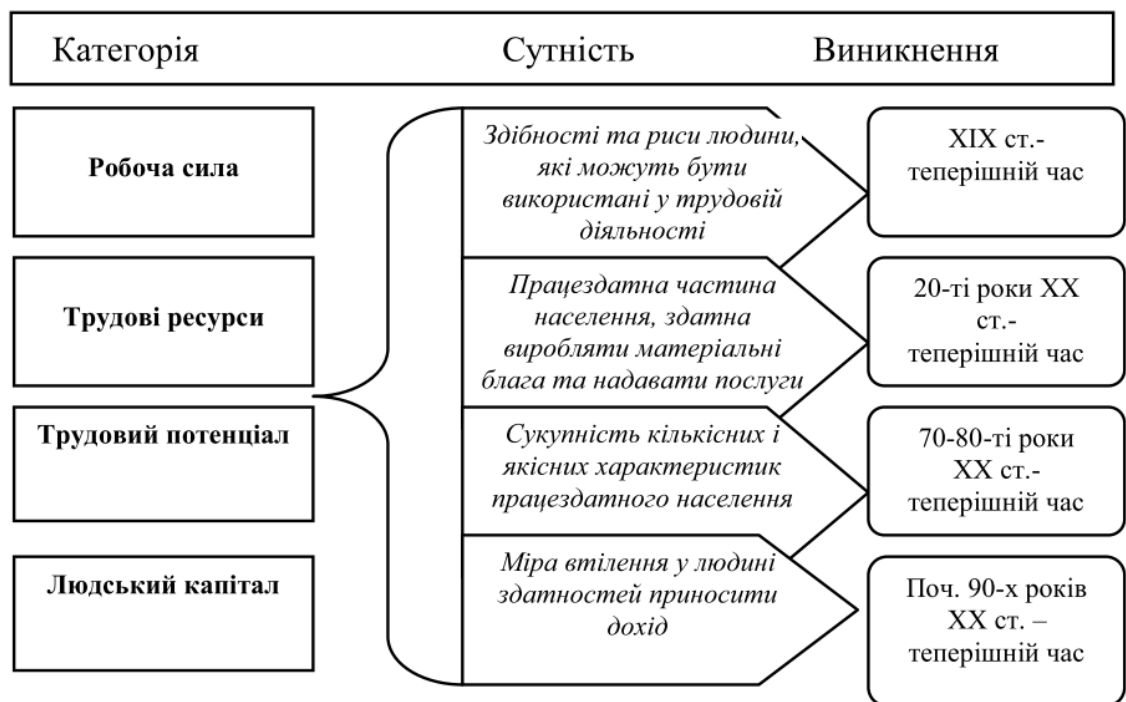


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок між економічними категоріями, що детермінують сутність поняття «трудовий потенціал»

«Трудовий потенціал» сформувався як ширша категорія, що доповнює поняття «трудові ресурси» й «робоча сила», розширюючи межі аналізу

працівника як економічного суб'єкта.

Це означало перехід від вузького уявлення про працівника як ресурсу до більш комплексного бачення людини як носія знань, компетенцій, соціальних, ділових і моральних якостей, які мають вагоме значення для розвитку виробництва.

У науковій літературі існує певна варіативність у трактуванні поняття «трудоий потенціал». Частина дослідників ототожнює його з категоріями «робоча сила» чи «трудоі ресурси», однак більшість підкреслює, що трудоий потенціал має значно ширший зміст. Він охоплює не лише кількісні параметри працездатного населення, а й сукупність особистісних, професійних, соціальних та психофізіологічних характеристик, що визначають здатність людини до продуктивної праці [4, с. 77].

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «трудоий потенціал» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності трудоого потенціалу

Підхід	Автор	Трактування
1	2	3
Інтегральний	Богиня Д.П., Грішова О.А. [5]	інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик економічно активного населення
Функціональний	Янковська Л. А. [6]	як можливості його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових
Ресурсний	Шаульська Л. В. [7]	ресурсна категорія, що включає в себе джерела, засоби праці, які можуть бути використані для розв'язання будь якого завдання, досягнення певної цілі

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Демографічний	Пирожков С.І. [8]	розвинуту в даному суспільстві сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик, та якостей трудо-активного населення, які реалізовані чи можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, НТП і системи відносин, пов'язаних з участю в процесі праці
Соціально-Біологічний	Кулинич Л. В. [9]	складова потенціалу людини, яка здатна до самореалізації й ефективного використання потенційних можливостей людини в процесі трудової діяльності
Структурний	Мельничук Д. П. [10]	ефективності сполучення та збалансованості окремих структурних елементів її працездатності, а також характеристику відповідності змісту цих елементів вимогам зовнішнього середовища
Комплексний	Череп А.В., Зубрицька Я.О. [11]	можна визначити як наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення

Трудовий потенціал є інтегральною характеристикою кількісних, якісних і структурних параметрів здатності людини до праці. Він відображає можливість окремих працівників, соціальних груп і всього працездатного населення брати участь у суспільно корисній діяльності та реалізовувати стратегічні цілі економічного розвитку [12, с. 24].

З позицій економічного аналізу трудовий потенціал можна визначити як сукупність ресурсів праці, що перебувають у розпорядженні суспільства. Його

реальна величина визначається не лише чисельністю працездатного населення, а й його якісними параметрами – рівнем освіти, професійної підготовки, віковою структурою, станом здоров'я тощо. Кількісною мірою трудового потенціалу виступає сукупний фонд робочого часу, який відображає можливий обсяг людино-годин, доступних для використання у виробничій діяльності [13, с. 101].

Якщо розглядати трудовий потенціал як сукупність резервів і можливостей у сфері праці, то він істотно відрізняється від поняття «трудові ресурси». Останні відображають лише кількісну сторону трудових можливостей, тоді як трудовий потенціал включає також якісні характеристики – мотивацію, ціннісні орієнтації, соціальну зрілість, відповідальність, здатність до творчості, стан здоров'я, а також тривалість періоду економічно активного життя. Кількісну оцінку трудового потенціалу зазвичай здійснюють на основі даних про чисельність населення, його статеву-вікову структуру, а також середню тривалість трудового життя [14, с. 30-35].

Як економічна категорія трудовий потенціал відображає виробничі відносини, що виникають у процесі реалізації здібностей людини до праці. Він є динамічною системою, яка змінюється під впливом розвитку продуктивних сил і соціально-економічних трансформацій. У цьому контексті трудовий потенціал не є статичною величиною – він постійно оновлюється, розвивається, набуває нових форм і змісту під впливом науково-технічного прогресу, змін у структурі економіки та суспільних відносинах [15, с. 208-221].

Водночас трудовий потенціал не варто розглядати виключно як економічну категорію, що доповнює поняття «робоча сила». Його зміст значно ширший, адже на формування та реалізацію трудового потенціалу впливають не лише економічні чинники, а й соціальні, політичні, культурні та екологічні умови життя суспільства. Саме тому важливо враховувати інтегральний характер взаємодії всіх сфер суспільного життя, які визначають можливості людини до самореалізації у трудовій діяльності.

Трудовий потенціал є багаторівневою системою, елементи якої взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи синергетичний

ефект. У результаті цього ефект трудового потенціалу має інтегральний характер, оскільки поєднує у собі індивідуальні, колективні та суспільні складові. При цьому важливо наголошувати не лише на теоретичному, а й на прикладному аспекті цієї категорії, адже вона тісно пов'язана з економічним потенціалом країни.

У практичному вимірі це означає, що кількісні й якісні параметри трудового потенціалу мають оцінюватися в єдності з матеріальними, організаційними та соціально-економічними умовами його реалізації. Вони визначають рівень використання трудового потенціалу в економічній системі, його вплив на продуктивність праці, інноваційність виробництва та соціальну стабільність.

Таким чином, трудовий потенціал можна визначити як сукупність наявних і перспективних трудових можливостей суспільства, що відображають кількість працездатного населення, його освітньо-професійний рівень, фізичний стан, соціальну активність і здатність до творчої реалізації. Він є стратегічною основою розвитку держави, адже саме від рівня використання трудового потенціалу залежить ефективність економічних процесів, конкурентоспроможність країни на світовому ринку та якість життя населення.

Людські ресурси є фундаментальною основою розвитку будь-якого суспільства, адже саме вони формують головне його багатство. Ефективне функціонування соціально-економічної системи можливе лише за умови створення сприятливих умов для відтворення, розвитку й раціонального використання людського потенціалу з урахуванням інтересів кожної особистості. Поняття «людські ресурси» має ширше значення, ніж «трудові ресурси», оскільки охоплює не лише сукупність фізичних можливостей працівників, але й їх соціокультурні характеристики, морально-психологічні та інтелектуальні якості.

На відміну від матеріальних, фінансових чи інформаційних ресурсів, людські ресурси мають унікальну природу, адже людина володіє свідомістю, емоціями, мотивацією та здатністю до розвитку. Тому її реакція на управлінські

рішення не є механічною – вона завжди осмислена й емоційно забарвлена. Процеси взаємодії між управлінським суб'єктом і людьми мають двосторонній характер, що формує зворотний зв'язок і дозволяє підвищувати ефективність управління. Інтелектуальні можливості працівників забезпечують постійне вдосконалення, інноваційність та адаптивність суспільства, роблячи людський ресурс найціннішим фактором довгострокового економічного зростання [16, с. 22-25].

У сучасних наукових працях термін «трудовий потенціал» трактується неоднозначно. Частина дослідників ототожнює його з поняттям «трудові ресурси», хоча трудовий потенціал має ширше змістове наповнення. Він включає не лише фактичну частину населення, яка бере участь у трудовій діяльності, але й тих осіб, що потенційно можуть впливати на обсяг і якість трудових ресурсів, підвищуючи або знижуючи їх у певний період.

До основних складових трудового потенціалу людини належать здоров'я, моральність, активність, творчі здібності, дисциплінованість, рівень освіти, професіоналізм і можливості ефективного використання робочого часу. Узагальнюючи різні підходи, трудовий потенціал можна визначити як сукупність наявних і прогнозованих трудових можливостей суспільства, які характеризуються кількістю працездатного населення, рівнем його освіти, кваліфікації та іншими якісними показниками. Структурні елементи трудового потенціалу наведено на рисунку 1.2 [17, с. 117].

Показники, що відображають ці компоненти, можуть характеризувати як окрему людину, так і колектив, підприємство чи населення держави загалом. Таким чином, трудовий потенціал виступає формою реалізації людського фактора, тобто взаємодії працездатного населення з економічними, технічними, соціальними, організаційними та політичними умовами відтворення праці.

Поняття «людський фактор» є ширшим за терміни «робоча сила» та «трудові ресурси». Воно охоплює систему соціальних груп, верств і спільнот, діяльність яких забезпечує прогресивний розвиток суспільства. Людський фактор – це не просто сукупність працівників, а активна система взаємодій,

мотивацій і цінностей, які формують ефективність соціально-економічних процесів [18, с. 132-136].



Рисунок 1.2 – Компоненти структури трудового потенціалу суспільства

Узагальнення різних наукових підходів дозволяє визначити трудовий потенціал як економічну категорію, що відображає здатність трудових ресурсів забезпечувати інноваційний розвиток господарюючих суб'єктів, сприяти підвищенню рівня добробуту населення та досягненню високих соціальних стандартів життя. Це поняття поєднує кількісний (чисельність, структура, зайнятість) і якісний (освіта, кваліфікація, творчий потенціал) аспекти, які формують конкурентоспроможність трудових ресурсів.

Особливість трудового потенціалу полягає в тому, що його носієм є людина – суб'єкт, який має фізіологічні, психологічні та соціальні характеристики. В основі формування трудового потенціалу лежать

психофізіологічні можливості до праці, здатність до ефективних соціальних контактів, уміння генерувати нові ідеї, раціональність поведінки, володіння професійними знаннями та навичками, необхідними для виконання трудових функцій, а також здатність до адаптації на ринку праці.

Показники, що характеризують ці параметри, можуть застосовуватися на різних рівнях – від індивідуального до макроекономічного. Для оцінювання трудового потенціалу на рівні колективу або підприємства зазвичай використовують систему показників, які описують соціально-демографічні й виробничі характеристики персоналу.

До соціально-демографічних складових трудового потенціалу належать вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, структура зайнятості та інші показники, що визначають соціальну активність працівників.

До виробничих складових належать рівень кваліфікації, професійна компетентність, здатність до креативного мислення, інноваційна активність та дисципліна праці [19, с. 123-135].

З позиції практичного управління особливе значення має формування системи кількісних і якісних характеристик, які дозволяють оцінити окремі аспекти трудового потенціалу — визначити його рівень, динаміку та ефективність використання. Тому оцінювання трудового потенціалу потребує не лише опису, але й вимірювання — через статистичні показники, аналітичні індикатори, соціологічні дослідження.

Різноманітність наукових підходів до визначення структури трудового потенціалу зумовила появу багатьох методик його оцінювання. Незважаючи на певні відмінності, більшість із них можна об'єднати у дві основні групи:

- оцінювання трудового потенціалу на основі офіційної статистики. Цей підхід передбачає використання таких показників, як чисельність працездатного населення, рівень безробіття, середня заробітна плата, індекс продуктивності праці, рівень економічної активності та зайнятості населення. Ці дані дозволяють кількісно визначати тенденції у сфері зайнятості та якості робочої сили;

- оцінювання трудового потенціалу за результатами моніторингу. У

межах цього підходу вивчаються не лише кількісні, але й якісні аспекти людських ресурсів – стан фізичного та психічного здоров'я, когнітивні можливості, творчі здібності, культурний і моральний рівень, мотивація до праці тощо [20, с. 21–27].

Таким чином, трудовий потенціал суспільства є складною, багаторівневою системою, що поєднує фізичні, інтелектуальні, моральні та соціальні можливості людей. Його розвиток і ефективне використання є ключовими факторами соціально-економічного прогресу держави.

Процес відтворення трудового потенціалу охоплює три взаємопов'язані етапи: формування, розподіл та використання. На стадії формування відбувається підготовка кадрів, розвиток освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури. Етап розподілу передбачає узгодження структури трудових ресурсів із потребами економіки, забезпечення ефективної зайнятості, регулювання міграційних потоків. Етап використання стосується безпосереднього залучення працівників до виробничих процесів і підвищення результативності їхньої праці.

Відтворення трудового потенціалу, поряд із виробництвом матеріальних і духовних благ, розвитком виробничих відносин і охороною довкілля, становить невід'ємну частину відтворення всього суспільного процесу. Саме від рівня розвитку трудового потенціалу залежить конкурентоспроможність національної економіки, темпи інноваційного зростання та якість життя населення.

Отже, трудовий потенціал є однією з ключових категорій соціально-економічного розвитку держави, адже саме людський фактор визначає темпи зростання продуктивності праці, рівень інноваційності економіки та конкурентоспроможність країни. Його сутність полягає у сукупності знань, навичок, здоров'я, мотивації та ціннісних орієнтацій людей, що формують здатність суспільства до ефективної праці. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, трудовий потенціал має динамічний характер, піддається постійному розвитку і вдосконаленню, що зумовлює його особливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання. Розуміння економічної сутності та

структури трудового потенціалу створює основу для подальшого аналізу чинників його формування, збереження та відновлення у післявоєнний період розвитку України.

1.2 Чинники формування, збереження та використання трудового потенціалу

Вивчення сутності трудового потенціалу неможливе без аналізу тих чинників, які визначають його формування, структуру, динаміку та рівень використання. У науковій літературі поняття трудового потенціалу тісно пов'язується з категоріями «людські ресурси» та «трудові ресурси», однак на відміну від них воно відображає не лише наявні кількісні параметри робочої сили, а й її якісні характеристики, можливості розвитку та реалізації. Саме тому дослідження чинників, що впливають на трудовий потенціал, дозволяє не тільки оцінити поточний стан трудових ресурсів, а й визначити напрями їх удосконалення у довгостроковій перспективі.

Рівень використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від поєднання об'єктивних і суб'єктивних умов, що впливають на трудову активність людини, її професійні компетенції, фізичні та інтелектуальні можливості. Для систематизації цих впливів необхідно чітко визначити класифікацію чинників, які зумовлюють формування та розвиток трудового потенціалу на різних рівнях: від індивідуального до національного.

Вагомий внесок у структурування таких чинників зробила А.В. Калина [21, с. 35-48], яка запропонувала поділ їх на екстенсивні та інтенсивні групи. До першої віднесено чинники, пов'язані з демографічними параметрами: чисельністю працездатного населення, його статеві-віковою структурою, фізичним станом, рівнем народжуваності та смертності, міграційними процесами.

Ці показники формують базову кількісну основу трудового потенціалу та відображають можливості суспільства забезпечувати економіку необхідними

людськими ресурсами.

Інтенсивні чинники, у свою чергу, поділяються на соціально-економічні та техніко-економічні (організаційні). Вони визначають якісну складову трудового потенціалу, тобто рівень продуктивності праці, ефективність використання робочого часу, освітній рівень, кваліфікацію, мотивацію до праці.

Соціально-економічні фактори характеризують взаємозв'язок між працівником і суспільством, умови соціального середовища, рівень оплати та стимулювання праці, а також можливості професійного зростання. Техніко-економічні ж відображають вплив науково-технічного прогресу, структурних змін у виробництві, рівня технологічного оснащення підприємств, організації робочих процесів і управління.

Таким чином, інтенсивні чинники безпосередньо пов'язані з продуктивною силою праці та визначають здатність трудового потенціалу до саморозвитку.

Водночас соціально-економічні чинники доцільно виокремити в самостійну групу, оскільки вони відображають глибинну економічну природу трудового потенціалу – як сукупності соціальних, духовних і професійних можливостей людини реалізовувати себе у трудовій діяльності. До таких чинників належать система оплати праці, структура народного господарства, рівень соціального захисту, можливості кар'єрного просування, рівень довіри до інститутів влади та економічної стабільності [22, с. 55-60].

Розвиток трудового потенціалу є результатом складної взаємодії великої кількості елементів: демографічних, економічних, соціально-психологічних, техніко-технологічних, організаційних, інформаційно-комунікативних, екологічних і політичних. Усі вони формують цілісну систему впливу, яка визначає здатність суспільства ефективно відтворювати та розвивати свій трудовий потенціал [23, с. 47-58].

Демографічні чинники мають базове значення, адже саме вони визначають кількісні межі трудових ресурсів. Їх поділяють на кількісні (чисельність працездатного населення, вікова структура, статевий склад) та якісні (здоров'я,

освітній рівень, професійна структура). Демографічна ситуація безпосередньо впливає на рівень економічного навантаження на працездатне населення, на мобільність робочої сили, на продуктивність праці. У свою чергу, вікові зрушення та депопуляційні процеси можуть призводити до дефіциту робочої сили, старіння трудових ресурсів та скорочення резервів трудового потенціалу.

Важливою складовою демографічних процесів є міграційні рухи населення, що суттєво впливають на просторову структуру трудового потенціалу. Вимушена міграція, спричинена війною, особливо гостро позначається на регіональному розподілі робочої сили, змінюючи професійну структуру регіонів та підвищуючи соціальну напругу. Якість трудового потенціалу залежить також від стану здоров'я населення, рівня доступу до медичних послуг, умов праці та якості харчування [23, с. 47-58].

Погіршення демографічної ситуації в Україні упродовж останніх десятиліть пов'язане з низькою народжуваністю, високою смертністю, поширенням хронічних захворювань, шкідливими звичками, несприятливими умовами праці та недосконалістю системи охорони здоров'я. Ці фактори призводять до зниження рівня фізичного потенціалу нації та розширення контингенту осіб з обмеженими можливостями. Відтак збереження та відновлення трудового потенціалу потребує не лише економічних, а й соціально-медичних заходів [24, с. 123-128].

Соціально-економічні чинники відображають стан економіки та соціальної інфраструктури. Вони охоплюють інвестиційну активність, динаміку інфляційних процесів, податкову політику, рівень зайнятості, ефективність державного регулювання праці, соціальні гарантії та якість трудового законодавства. Висока інвестиційна активність стимулює створення нових робочих місць, а ефективна податкова та кредитна політика сприяє розвитку підприємництва та зростанню продуктивності праці. Водночас економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення чи недосконалість трудових відносин негативно впливають на трудову мотивацію та ефективність використання потенціалу.

Соціально-психологічні чинники формують внутрішні мотиви трудової активності людини. Вони охоплюють ставлення працівників до праці, рівень задоволеності роботою, психологічний клімат у колективі, рівень корпоративної культури, ціннісні орієнтації, морально-етичні установки. Саме ці чинники визначають, наскільки повно працівник реалізує свій потенціал, наскільки ефективно діє система стимулів і мотивації. В умовах воєнних та повоєнних трансформацій вони набувають особливого значення, адже психологічна стійкість, патріотизм, довіра до держави та роботодавця стають важливими детермінантами трудової поведінки.

До техніко-технологічних та організаційних чинників належать рівень технологічного розвитку виробництва, науково-технічний прогрес, інноваційна активність підприємств, раціональність організації праці, рівень автоматизації та цифровізації процесів. Від ефективності управління персоналом, умов праці, системи підвищення кваліфікації та безпеки робочого середовища залежить не лише продуктивність, а й стійкість трудового потенціалу до кризових впливів. В умовах сучасної економіки знань розвиток інновацій і впровадження цифрових технологій стають ключовими передумовами формування конкурентоспроможного трудового потенціалу.

Значну роль відіграють інформаційно-комунікативні чинники, які визначають швидкість обміну знаннями, ефективність управлінських рішень та здатність працівників адаптуватися до нових викликів. Чим вищий рівень інформаційної грамотності, цифрових компетенцій та навичок міжособистісної комунікації, тим потужніший потенціал інтелектуального розвитку робочої сили. Саме ці фактори є визначальними у формуванні сучасного типу трудового потенціалу – гнучкого, креативного, здатного до безперервного навчання.

Галузеві чинники впливають на трудовий потенціал через специфіку функціонування окремих секторів економіки. Вони охоплюють рівень фондоозброєності, середню заробітну плату, умови праці, престиж професій, галузеву мобільність. У галузях з високим рівнем інноваційності та оплати праці спостерігається більша залученість працівників до процесу розвитку, вищі

стандарти професійної підготовки та мотивації.

Нарешті, екологічні чинники визначають загальні умови життєдіяльності людини: стан довкілля, рівень урбанізації, кліматичні особливості, екологічну безпеку робочих місць. Несприятливі екологічні умови знижують тривалість активного життя, погіршують здоров'я населення і, відповідно, якість трудового потенціалу.

У сукупності всі перелічені чинники створюють багаторівневу систему впливів, яка визначає можливості формування, використання та розвитку трудового потенціалу в державі. Їх комплексний аналіз є передумовою розроблення ефективної політики збереження і відновлення людського капіталу, що особливо важливо для України в умовах повоєнного відновлення.

Таким чином, формування трудового потенціалу – це не одноразовий акт, а безперервний процес, який охоплює як біологічне та соціальне відтворення робочої сили, так і її якісне вдосконалення. Сучасна модель розвитку трудового потенціалу повинна враховувати не лише економічні, а й демографічні, технологічні, соціокультурні та психологічні аспекти. Саме цілісне бачення цих чинників забезпечує можливість ефективного управління людськими ресурсами на всіх рівнях: від підприємства до держави [25, с. 155-168].

Формування та розвиток трудового потенціалу в регіональному вимірі відбувається під впливом не лише загальнонаціональних, а й специфічних територіальних чинників. Кожен регіон має унікальні передумови, ресурси та обмеження, що зумовлюють якісний і кількісний рівень розвитку його трудового потенціалу. До основних груп таких чинників належать економічні, соціально-демографічні, трудові, еколого-географічні, безпекові та культурно-історичні фактори.

По-перше, значну роль відіграє рівень економічного розвитку регіону. Він охоплює рівень технологічного оснащення виробництва, стан оновлення основних засобів, поширення сучасних інформаційних технологій, розвиненість транспортних комунікацій та мереж зв'язку, а також рівень розвитку виробничої, соціальної та ринкової інфраструктури. Чим вищий рівень економічного

розвитку території, тим більша її спроможність забезпечувати належні умови праці, конкурентну оплату, соціальні гарантії та професійне зростання працівників.

По-друге, істотний вплив мають соціально-демографічні чинники: показники природного відтворення населення, вікова та статева структура, рівень здоров'я, організація системи охорони здоров'я та доступність медичних послуг. Високий рівень демографічного відтворення та збереження працездатного населення є базою для стабільного функціонування регіонального ринку праці.

По-третє, вагомими залишаються показники розвитку трудових ресурсів – їх якісні та кваліфікаційні характеристики, мобільність, рівень зайнятості та безробіття. Висококваліфіковані кадри є основою ефективного використання ресурсного потенціалу регіону, а їх відтік чи вимушене безробіття призводять до деградації людського капіталу.

По-четверте, екологічні та географічні умови формують передумови для здоров'я населення та рівня комфортності проживання. Вигідне географічне положення, сприятливий клімат, екологічна безпека та доступ до природних ресурсів підвищують привабливість регіону для життя і праці. Натомість високий рівень забруднення довкілля, техногенні ризики або природно-кліматичні обмеження можуть знижувати продуктивність праці та стимулювати міграційні процеси.

П'ятим чинником виступає рівень безпеки, зокрема близькість до прикордонних територій або зон бойових дій. У нинішніх умовах повномасштабної війни безпековий аспект стає вирішальним у збереженні трудового потенціалу. Території, які зазнали руйнувань, втратили підприємства чи населення, потребують довготривалих програм відновлення людських ресурсів і соціальної інфраструктури.

Шостий чинник пов'язаний із культурно-історичними, етнічними та ментальними особливостями населення. Рівень освіти, трудова етика, соціальна активність, національні традиції та культурні цінності формують суспільну

мотивацію до праці й професійного розвитку [26, с. 42-47].

Узагальнюючи, можна виділити багаторівневу систему чинників впливу на розвиток трудового потенціалу, що охоплює як макроекономічні умови, так і регіональні особливості (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Групи чинників впливу на трудовий потенціал

Для більш глибокого розуміння впливу соціально-економічних чинників доцільно застосовувати комплексну оцінку трудового потенціалу. У цьому контексті доцільним є використання підходів, апробованих у міжнародній практиці, зокрема методології Програми розвитку ООН (ПРООН), яка базується на системі індексів людського розвитку. Ці індекси враховують рівень освіти, очікувану тривалість життя, матеріальне забезпечення населення та інші якісні параметри розвитку людини. Їх перевага полягає у поєднанні соціальних і економічних складових добробуту та можливості здійснення порівнянь між країнами.

Методологічна концепція ПРООН ґрунтується на тому, що суспільний

прогрес не може ототожнюватися лише зі зростанням грошових доходів або матеріального багатства. Людський розвиток передбачає розширення можливостей особистості, забезпечення рівного доступу до ресурсів і підвищення якості життя [27]. Зручність цих індексів полягає у доступності статистичних показників, що дозволяє застосовувати їх для оцінки трудового потенціалу не лише на національному, а й на регіональному рівнях.

Демографічна складова відіграє ключову роль у забезпеченні відтворення трудового потенціалу. Оцінювання рівня демографічного поновлення здійснюється на основі сумарного коефіцієнта народжуваності, який демонструє, чи відбувається заміщення поколінь. Оптимальним вважається рівень 2,15, який забезпечує просте відтворення трудових ресурсів. Зниження цього показника є сигналом демографічної кризи та майбутнього дефіциту робочої сили.

Особливої ваги демографічний аспект набуває в умовах посилення динамізму виробництва, розвитку демократії, урбанізації та зростання мобільності населення. Адже саме людський ресурс визначає спроможність суспільства адаптуватися до структурних змін в економіці та ефективно використовувати нові технології.

Важливе значення у системі якісних характеристик трудового потенціалу мають інтелектуально-духовні складові. Рівень освіченості, культури, політичної активності, моральності та професійної підготовленості працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну спроможність економіки та соціальну стабільність суспільства.

Духовна компонента трудового потенціалу тісно пов'язана зі станом суспільної моралі та рівнем злочинності. Її економічний ефект може бути оцінений кількісно через прямі та непрямі втрати, пов'язані з девіантною поведінкою: витрати на функціонування правоохоронних органів і судів, охорону власності, медичну допомогу жертвам злочинів, збитки від насильницької смерті чи корупції, а також недоотримані іноземні інвестиції внаслідок низької довіри до правової системи. Показником морального стану населення є також поширення соціально значущих захворювань у розрізі

статеві-вікових і соціальних груп [28, с. 39-42].

Не менш вагомим елементом є освітній аспект формування трудового потенціалу. Саме рівень освіти та професійної підготовки визначає здатність робочої сили до відтворення інших факторів виробництва. Якість освітнього процесу безпосередньо впливає на кінцевий результат суспільного виробництва – створення національного доходу і національного багатства.

Процес формування робочої сили є невід’ємною складовою системи відтворення трудового потенціалу. Він включає набуття, оновлення та вдосконалення знань, навичок, професійних і соціальних компетенцій. При цьому процес навчання тісно пов’язаний із матеріальним виробництвом, адже економічні можливості розвитку освіти визначаються величиною створеного національного доходу.

До специфічних рис освітнього відтворення робочої сили належать:

- формування професійних здібностей як основної підсистеми відтворення трудового потенціалу;
- взаємозалежність процесів формування та використання робочої сили, що не існують ізольовано ні в часі, ні в просторі (зокрема через безперервне навчання, стажування, набуття досвіду);
- відокремлення процесів набуття здібностей до праці від процесів поточного відновлення вже сформованої робочої сили [29, с. 52-59].

Таким чином, формування професійних компетенцій людини зосереджується переважно на ранніх етапах її життєдіяльності, але їх розвиток триває протягом усього трудового життя. Саме діалектична єдність процесів навчання, професійного зростання та практичного використання знань забезпечує цілісність і відтворюваність трудового потенціалу як економічного явища.

Управління формуванням і використанням трудового потенціалу потребує системного, багаторівневого підходу. Застосування комплексних соціально-економічних заходів, розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом і працівниками, підтримка освітніх та інноваційних ініціатив сприятимуть

збереженню, примноженню та ефективному використанню трудового потенціалу України. Це, своєю чергою, стане основою подолання бідності, зниження безробіття, підвищення соціальної згуртованості та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки у повоєнний період.

1.3 Підходи до розвитку трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки

Сучасний етап розвитку суспільства визначається глибокими трансформаціями, зумовленими цифровізацією усіх сфер економічного життя. Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, зростання ролі інформації як ключового ресурсу, інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси, систему управління, освіту та соціальні відносини формують новий тип економіки – цифрову, в межах якої трудовий потенціал стає основним чинником конкурентоспроможності країни. Розвиток техніки й технологій, заснований на інноваціях, зумовлює не лише підвищення ефективності виробництва, а й радикальні зміни у структурі трудових відносин, що визначає якісно новий характер праці, зайнятості та підготовки кадрів [30, с. 9-13].

Цифровізація економіки передбачає перехід до нового типу розвитку суспільства, що супроводжується зміною соціальних зв'язків, зростанням мобільності працівників, поширенням гібридних форм зайнятості та появою нових форматів професійної діяльності. Формується цифрове постіндустріальне суспільство, для якого характерні інтенсивні інформаційні потоки, нові моделі комунікації, зміна способу життя та переосмислення ролі праці в житті людини. Ці процеси призводять до формування нового типу трудового потенціалу, в основі якого лежить знання, інформація та інтелектуальні здібності працівника. Інформатизація суспільства стає ключовим чинником зростання інтелектуального рівня людського капіталу, прискорюючи соціально-економічний розвиток і сприяючи становленню інформаційної системи, що забезпечує стійке функціонування економіки на нових засадах.

Однією з головних передумов переходу до цифрового постіндустріального суспільства є вільний обмін інформацією у глобальному середовищі, що вимагає реформування суспільної свідомості, системи цінностей і підходів до освіти. Безперервне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрової грамотності стають не просто професійною необхідністю, а життєвою потребою людини. Знання набувають статусу головного капіталу, який визначає соціальний статус і професійні перспективи особи, а здатність швидко адаптуватися до технологічних змін – ключову конкурентну перевагу [30, с. 9-13].

Цифрова економіка передбачає трансформацію структури трудового потенціалу: відбувається інформатизація процесів управління працею, зміна комунікаційних моделей у трудових колективах, поширення дистанційної та проектної роботи, що вимагає від працівника більшої автономності й самостійності. У трудових відносинах набуває значення не лише професійна компетентність, а й здатність до командної взаємодії у цифровому середовищі, до ефективного обміну інформацією, опанування цифрових інструментів.

Водночас цифровізація впливає на кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів. Демографічні зміни, що проявляються у зниженні народжуваності, старінні населення та зростанні частки осіб старшого віку, зумовлюють скорочення трудового потенціалу. Особливо це відчутно в умовах урбанізації, коли великі міста концентрують людські, фінансові та інтелектуальні ресурси. Урбаністичні системи стають центрами розвитку цифрової економіки, забезпечуючи умови для самореалізації працівників і водночас формуючи соціальні протиріччя: підвищення рівня життя й можливостей розвитку супроводжується зниженням народжуваності та дефіцитом робочої сили. Ефект урбанізації посилює інтелектуалізацію праці, проте водночас стимулює потребу у нових формах залучення населення до трудової діяльності [31, с. 32-42].

Зростання ролі великих міст як центрів концентрації знань і людського капіталу призводить до зміни характеру міграційних процесів. Якщо раніше економічне зростання значною мірою залежало від зовнішніх трудових потоків,

то в умовах цифрової економіки переважають внутрішні переміщення висококваліфікованих кадрів, а маятникова міграція набуває нового змісту. Водночас некваліфікована робоча сила поступово втрачає конкурентоспроможність на ринку праці, оскільки сучасні технології вимагають високого рівня освіти, гнучких компетенцій і здатності до постійного оновлення знань [31, с. 32-42].

Якісна структура трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки охоплює три основні складові – фізичну, інтелектуальну та соціальну. Фізична складова відображає стан здоров'я працівників, умови праці, рівень життя та екологічну безпеку середовища. Інтелектуальна складова проявляється у здатності до набуття, збереження й оновлення знань, у розвитку професійних навичок, що базуються на інформаційних технологіях. Її формують освітня система, культура безперервного навчання, самоосвіта, розвиток цифрової грамотності та інноваційного мислення. Соціальна складова відображає рівень адаптації трудових ресурсів до умов цифрової економіки, сприйняття нових цінностей автономності, гнучкості, відповідальності, інтеграції у глобальні комунікаційні мережі [32, с. 16-18].

Розвиток цифрового середовища сприяє зміні вимог до працівників: від них очікується не лише професійна компетентність, а й висока мобільність, здатність до кросфункціональної співпраці, управління інформаційними потоками, критичне мислення. Традиційні професії поступово трансформуються або зникають, натомість з'являються нові види діяльності, що вимагають поєднання технічних знань і соціальних навичок.

Одним із ключових чинників розвитку трудового потенціалу в умовах цифровізації є освіта. Саме рівень освітньої підготовки визначає можливість людини реалізувати себе у нових умовах праці. Інвестиції в людський капітал, особливо в освіту, науку та здоров'я, стають визначальними у структурі національних інвестицій. Якість освіти перетворюється на основний фактор формування соціальної стратифікації: рівень знань і компетенцій визначає як соціальний статус, так і рівень доходів працівників. Прагнення до якісної освіти,

зростаюча увага до здоров'я, добробуту, культури та мобільності стають ознаками високорозвиненого трудового потенціалу.

Освітня система у цифровому середовищі виконує не лише функцію передачі знань, а й формування здатності до інноваційного мислення, креативності, цифрової компетентності. Вона є головним каналом відтворення інтелектуального капіталу, що забезпечує стійкість розвитку економіки. При цьому важливою умовою є наявність ефективного механізму взаємодії науки, освіти та бізнесу, що дозволяє формувати кадровий потенціал, адаптований до потреб цифрової економіки [33, с. 26-33].

Якість освіти стає не менш важливою, ніж її охоплення. Вона визначається не кількістю навчальних закладів чи студентів, а здатністю системи освіти забезпечити практичну затребуваність отриманих знань. Американський дослідник Д. Вілер довів, що освіта є не лише наслідком, а й причиною економічного зростання. У своїй синхронній моделі він продемонстрував, що підвищення рівня освіти прямо впливає на темпи економічного розвитку, зокрема через збільшення інвестиційної активності та зниження народжуваності. Його дослідження, проведене на вибірці з 88 країн, показало, що зростання рівня грамотності населення з 20 до 30% забезпечує приріст національного доходу на 8–16% [34, с. 31-33]. Цей висновок підтверджує тісний зв'язок між освітнім рівнем, розвитком людського капіталу та економічним прогресом.

З огляду на це, цифровізація освіти набуває стратегічного значення. Використання інформаційних технологій у навчальному процесі створює умови для масового доступу до знань, розвитку дистанційної освіти, формування гнучких систем навчання. Поширення онлайн-платформ, електронних бібліотек, віртуальних лабораторій сприяє інтеграції національної освіти у глобальний освітній простір. Дистанційне навчання на основі цифрових технологій забезпечує можливість одночасного отримання освіти незалежно від місця перебування, що особливо актуально в умовах воєнного та повоєнного періодів.

Таким чином, цифровізація освіти є не лише технологічним процесом, а й важливою соціально-економічною передумовою розвитку трудового потенціалу.

Обмін інформацією, інтеграція знань, залучення до глобальних комунікаційних мереж сприяють підвищенню сукупного інтелекту суспільства, що є основою переходу до нового етапу розвитку – цифрової цивілізації. З одного боку, це забезпечує зростання ефективності економіки через інтеграцію національних спільнот і культур, а з іншого – змінює характер соціальних зв'язків, переносячи частину комунікацій у віртуальний простір. У результаті формується новий тип трудового потенціалу – мобільний, освічений, технологічно грамотний і соціально відповідальний [35, с. 22-35].

Розвиток трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки передбачає комплексну взаємодію освітніх, технологічних і соціальних чинників. Формування знаннєвої економіки, орієнтованої на інновації та людський капітал, є визначальним напрямом модернізації суспільства, що забезпечує сталий розвиток України в постіндустріальну добу.

Перехід до цифрової економіки та впровадження високих технологій суттєво змінюють структуру трудового потенціалу та характер мотивації працівників. У сучасних умовах саме рівень кваліфікації, інтелектуальні здібності й здатність до адаптації стають ключовими чинниками конкурентоспроможності як окремого працівника, так і національної економіки загалом. Високотехнологічні виробництва потребують не лише фахових знань, а й творчого підходу до виконання завдань, що формує нову систему мотиваційних орієнтирів працівників.

Високоінтелектуальний, освічений працівник орієнтується не стільки на матеріальні стимули, скільки на змістовність і суспільну значущість праці, можливість реалізувати власні ідеї, проявити автономність у прийнятті рішень, розвинути компетенції та отримати моральне задоволення від роботи. Поступово відбувається трансформація системи стимулювання: матеріальні винагороди поступаються місцем нематеріальним формам: визнанню, самореалізації, можливості творчого розвитку. Таким чином, система мотивації набуває внутрішнього характеру, коли рушійною силою трудової активності стає прагнення особистості до самовдосконалення та професійного зростання.

У цифровому постіндустріальному суспільстві відбувається також глибинна зміна культури комунікацій як у професійній, так і в особистісній сферах. Віртуалізація трудових процесів і зростання ролі дистанційної зайнятості зумовлюють переорієнтацію комунікацій із переважно невербальної взаємодії на вербальну, що потребує від працівників нових комунікаційних навичок: чіткості, аргументованості, етичності та вміння ефективно працювати в команді онлайн. Цифровізація комунікаційного простору підсилює роль інформаційної культури та визначає нові критерії професійної компетентності.

Вміння працювати з великими обсягами даних, швидко опрацьовувати інформацію та генерувати нові знання стає важливим чинником соціального престижу. Участь у цифрових мережах, здатність створювати інноваційні рішення та креативні продукти визначають включення особистості до домінуючих соціально-професійних груп. Ці риси, у свою чергу, стимулюють розвиток нових форм співпраці, обміну досвідом і комунікацій у бізнесі, науці, освіті та державному управлінні.

Цифрова трансформація бізнесу охоплює всі аспекти його функціонування: технологічні процеси, корпоративну культуру, систему управління, підходи до створення доданої вартості. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у діяльність організацій, що забезпечує оптимізацію операційних процесів, підвищення прозорості та інноваційності. Водночас цей процес стимулює поступову відмову від застарілих моделей управління й технологій, утримання яких стає економічно недоцільним. У результаті формується новий тип корпоративної культури, що базується на гнучкості, швидкості реагування, відкритості до змін та готовності до безперервного навчання [36, с. 81-86].

Розвиток трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки вимагає формування нових підходів до управління людськими ресурсами, що відповідають сучасним соціально-економічним трансформаціям. Цей процес має ґрунтуватися на низці ключових принципів:

- продуктивність – створення умов, за яких працівники мають змогу

підвищувати ефективність своєї праці, брати активну участь у формуванні доходу;

- рівність – забезпечення рівних можливостей для всіх учасників ринку праці незалежно від соціальних чи демографічних характеристик;

- універсалізм людських прав – орієнтація не лише на нинішні, а й на майбутні покоління шляхом збереження всіх видів капіталу: людського, матеріального, природного;

- розширення повноважень – залучення людей до процесів прийняття рішень і підвищення їхньої відповідальності за результати праці та суспільний розвиток;

- якісна структура трудового потенціалу – орієнтація на регіональні потреби, кон'юнктуру ринку праці та соціально-економічні умови, з урахуванням таких елементів, як інтелектуально-професійний, творчий, мотиваційний, адаптаційний та фізичний потенціал;

- єдність самореалізації та розвитку – створення умов для розкриття внутрішнього потенціалу особистості через трудову діяльність;

- динамічність – постійне вдосконалення трудового потенціалу відповідно до змін економічного середовища;

- науковість та комплексність – використання науково обґрунтованих методів оцінювання та розвитку трудового потенціалу на рівні підприємств, регіонів і країни [37, с. 215-223].

У цифрову епоху формується нова модель працівника – інтелектуально активного, гнучкого, здатного до безперервного навчання та інноваційної діяльності. Людина стає не просто виконавцем, а носієм і творцем головного ресурсу сучасної економіки – інтелектуального капіталу. Саме знання, креативність і здатність до адаптації визначають конкурентоспроможність трудового потенціалу та перспективи соціально-економічного розвитку держави.

До ключових характеристик трудового потенціалу в умовах цифрової економіки належать:

- інтелектуалізація праці, що проявляється у зростанні частки працівників, зайнятих розумовою діяльністю, аналітикою, управлінням інформаційними потоками;
- інноваційність, що відображає здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології й рішення;
- кооперативність, що виражається у зростанні ролі мережеских форм співпраці, командної роботи, партнерських відносин між суб'єктами господарювання [38, с. 210-214].

Таким чином, цифрова трансформація економіки не лише створює нові виклики для системи трудових відносин, а й відкриває значні можливості для розкриття творчого потенціалу особистості. Ефективний розвиток трудового потенціалу потребує формування інноваційного мислення, культури безперервного навчання, а також активної державної політики, спрямованої на підвищення якості людського капіталу та підтримку соціальної згуртованості.

Розвиток трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки та формування цифрового постіндустріального суспільства є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності держави, її стійкого соціально-економічного зростання та інтеграції у глобальні процеси. Перехід до цифрової економіки зумовлює трансформацію не лише технологічного середовища, а й самої природи праці, що проявляється у зміні вимог до знань, компетенцій і якостей працівників. Традиційні підходи до управління трудовими ресурсами поступово поступаються місцем концепції розвитку людського капіталу, орієнтованої на безперервне навчання, креативність, інноваційність та адаптивність працівників до нових умов.

Цифровізація створює умови для підвищення продуктивності праці, розширення можливостей зайнятості, у тому числі віддаленої та гібридної, залучення до економічної активності осіб, які раніше мали обмежений доступ до ринку праці. Водночас вона посилює нерівність між тими, хто має цифрові навички, і тими, хто їх позбавлений. У результаті формується нова соціально-трудова стратифікація, де цифрова грамотність стає одним із визначальних

чинників професійної мобільності та кар'єрного зростання. Саме тому розвиток цифрових компетентностей набуває стратегічного значення для збереження та примноження трудового потенціалу країни.

Сучасна модель трудового потенціалу в умовах цифрової економіки повинна базуватись на синергії людського, інтелектуального та соціального капіталу. Вона передбачає розвиток таких якостей, як інноваційність, гнучкість, здатність до самоосвіти, критичне мислення та комунікабельність у цифровому середовищі.

Важливою стає не лише кількісна характеристика трудових ресурсів, а насамперед якісна: рівень освіти, цифрової грамотності, етичної відповідальності, психологічної готовності до змін і роботи у багатокультурних цифрових командах.

Під впливом цифровізації змінюються й самі форми організації праці: поширюються фріланс, платформна та проєктна зайнятість, дистанційні формати роботи, що потребують нових підходів до регулювання трудових відносин і забезпечення соціальних гарантій. Це вимагає переосмислення ролі держави у сфері трудового потенціалу: від традиційного контролю до створення сприятливого середовища для розвитку цифрової зайнятості, інноваційного підприємництва та безперервної освіти.

Отже, цифровізація виступає не лише технологічним, а й соціально-економічним викликом, який визначає майбутнє трудового потенціалу України. Її ефективна інтеграція у всі сфери економічного життя дозволить не лише подолати наслідки війни, а й забезпечити якісне оновлення системи праці, формування нової моделі зайнятості та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. У цьому контексті особливого значення набуває реалізація державної політики, спрямованої на розвиток цифрових навичок населення, стимулювання інноваційної активності та формування гнучкої системи відтворення трудового потенціалу, здатного забезпечити повоєнне відновлення та довгостроковий розвиток України.

Висновки до розділу 1

Доведено, що трудовий потенціал є комплексною категорією, що охоплює кількісні, якісні та структурні характеристики здатності населення до продуктивної праці, зумовлюючи конкурентоспроможність економіки та соціально-економічний розвиток. Теоретичні підходи, від класичних концепцій А. Сміта до сучасних моделей (Г. Беккер, П. Друкер), підкреслюють міждисциплінарний характер явища, поєднуючи економічні, соціальні та психофізіологічні аспекти, та акцентують на необхідності раціонального використання для пом'якшення негативних наслідків.

Розглянуто методологічні підходи до оцінки чинників трудового потенціалу, що проявляються в комплексному аналізі показників, включаючи демографічні, освітні та професійні, з двоїстим ефектом: ризики зниження ефективності та можливості розвитку через інновації. Методологічні інструменти, включаючи індекси, моделі та коефіцієнти, дозволяють кількісно оцінити рівень та наслідки, підкреслюючи необхідність адаптації методів до нових реалій для забезпечення стійкого розвитку.

Обґрунтовано, що цифровізація є не тільки технологічним, але й соціально-економічним випробуванням, яке формує перспективи трудового потенціалу України. Успішне впровадження її в усі галузі економіки дасть змогу не лише ліквідувати наслідки війни, але й забезпечити якісне перетворення системи праці, створення новітньої моделі зайнятості та посилення конкурентних переваг людського капіталу. У такому ракурсі ключову роль відіграє впровадження державної політики, орієнтованої на підвищення цифрових компетенцій населення, стимулювання інновацій та побудову гнучкої системи відновлення трудового потенціалу, яка забезпечить післявоєнну відбудову та стає зростання України.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Вплив повномасштабної війни на демографічний стан та трудові ресурси України

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом не лише для національної безпеки, а й для демографічного розвитку та відтворення трудового потенціалу країни. Війна спричинила масштабні людські втрати, масову вимушену міграцію населення, зниження народжуваності, зростання смертності та глибокі структурні зміни у складі трудових ресурсів. Демографічна криза, яка формувалася в Україні ще до 2022 року, отримала новий руйнівний імпульс, що істотно обмежує можливості відновлення економіки у середньостроковій перспективі.

Війна не лише призвела до втрати значної частини людського потенціалу, а й радикально змінила якісні характеристики трудових ресурсів. Виникла потреба у переосмисленні підходів до відновлення демографічного балансу, стимулювання повернення українців з-за кордону, підтримки народжуваності та розвитку нових моделей відтворення трудового потенціалу. Аналіз цих процесів є ключовим для розуміння масштабів людських втрат і визначення стратегічних напрямів повоєнного відновлення України

Демографічна криза, що охопила Україну в останні десятиліття та особливо загострилася внаслідок війни, має безпосередній і довгостроковий вплив на економічну стабільність, темпи зростання та конкурентоспроможність національної економіки. Втрата населення, зниження народжуваності, старіння робочої сили та масова зовнішня міграція призводять до скорочення трудового потенціалу, який є ключовим чинником економічного розвитку. У сучасних умовах людський капітал виступає головним рушієм інновацій, продуктивності та економічної динаміки, а його деградація фактично означає обмеження

можливостей держави для стійкого зростання.

Демографічна ситуація в Україні протягом останніх трьох десятиліть характеризується стійкою кризовою динамікою, яка суттєво впливає на формування трудового потенціалу держави. Повномасштабна війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, лише загострила ті демографічні проблеми, які накопичувалися роками, зробивши їх критичними для соціально-економічного розвитку країни. У сучасних умовах саме людський ресурс стає ключовим чинником економічної стійкості та відновлення, тому збереження демографічного потенціалу набуває стратегічного значення.

Першою та найвагомішою проблемою є стале скорочення чисельності населення, що спостерігається від початку 1990-х років. З часу здобуття незалежності Україна втратила понад 10 мільйонів осіб, і цей процес триває (рисунки 2.1) [39]. Основними чинниками є низька народжуваність, висока смертність, негативне сальдо міграції та війна. Таке скорочення підриває основу економічного розвитку, зменшує кількість працездатних громадян, послаблює внутрішній ринок споживання і створює ризики для функціонування пенсійної та соціальної систем.

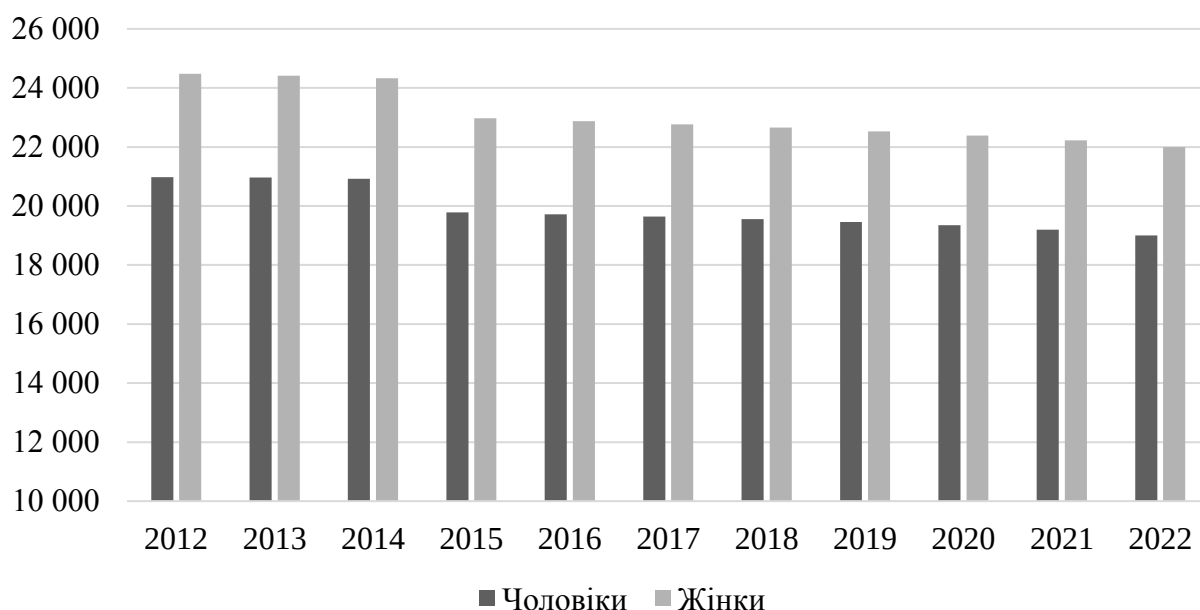


Рисунок 2.1 - Чисельність постійного населення за статтю, тис. осіб

Станом на 2024 рік демографічна ситуація в Україні набула критичного характеру, що зумовлено поєднанням тривалих воєнних дій, високих показників смертності, масштабної еміграції та зниження народжуваності. Повномасштабна війна не лише загострила наявні демографічні проблеми, а й створила нові ризики для відтворення населення та соціально-економічної стабільності держави. За офіційними оцінками, втрати серед військовослужбовців становлять понад 31 тис. осіб, однак реальні цифри можуть бути значно вищими, враховуючи тривалість бойових дій та інтенсивність фронтових операцій. Значних людських втрат зазнало також цивільне населення, особливо у регіонах, які перебували під окупацією або зазнавали масованих обстрілів [40].

Основні чинники змін чисельності населення України за останні 15 років наведено на рисунку 2.2 [41, с. 60-65].

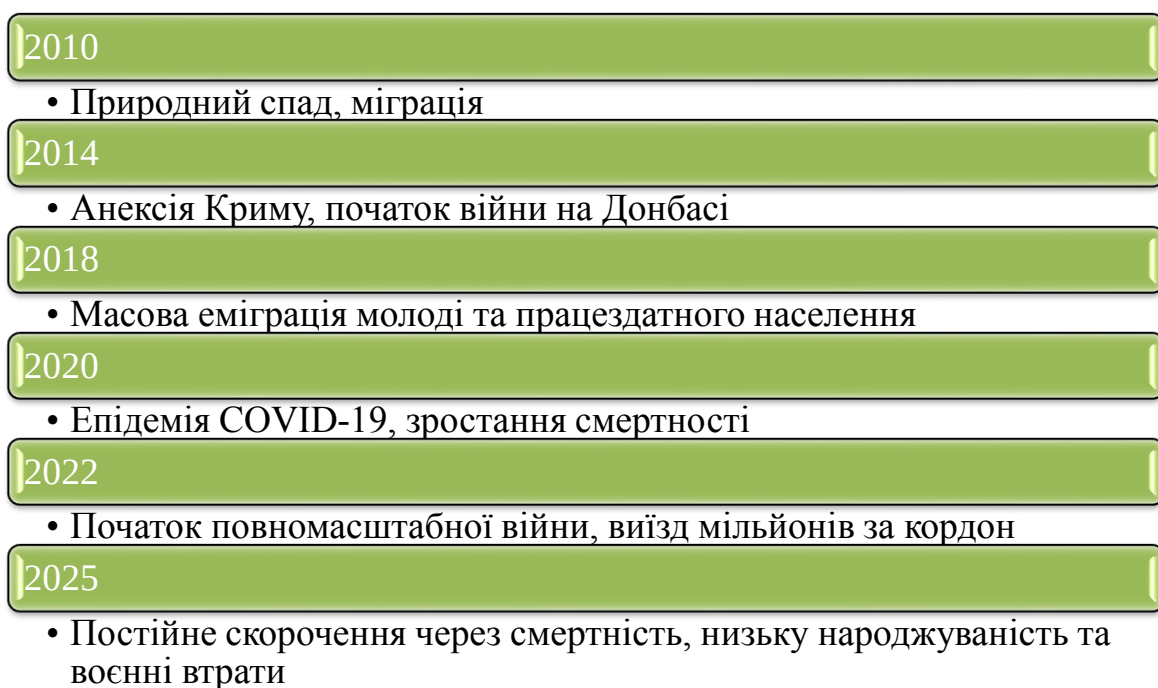
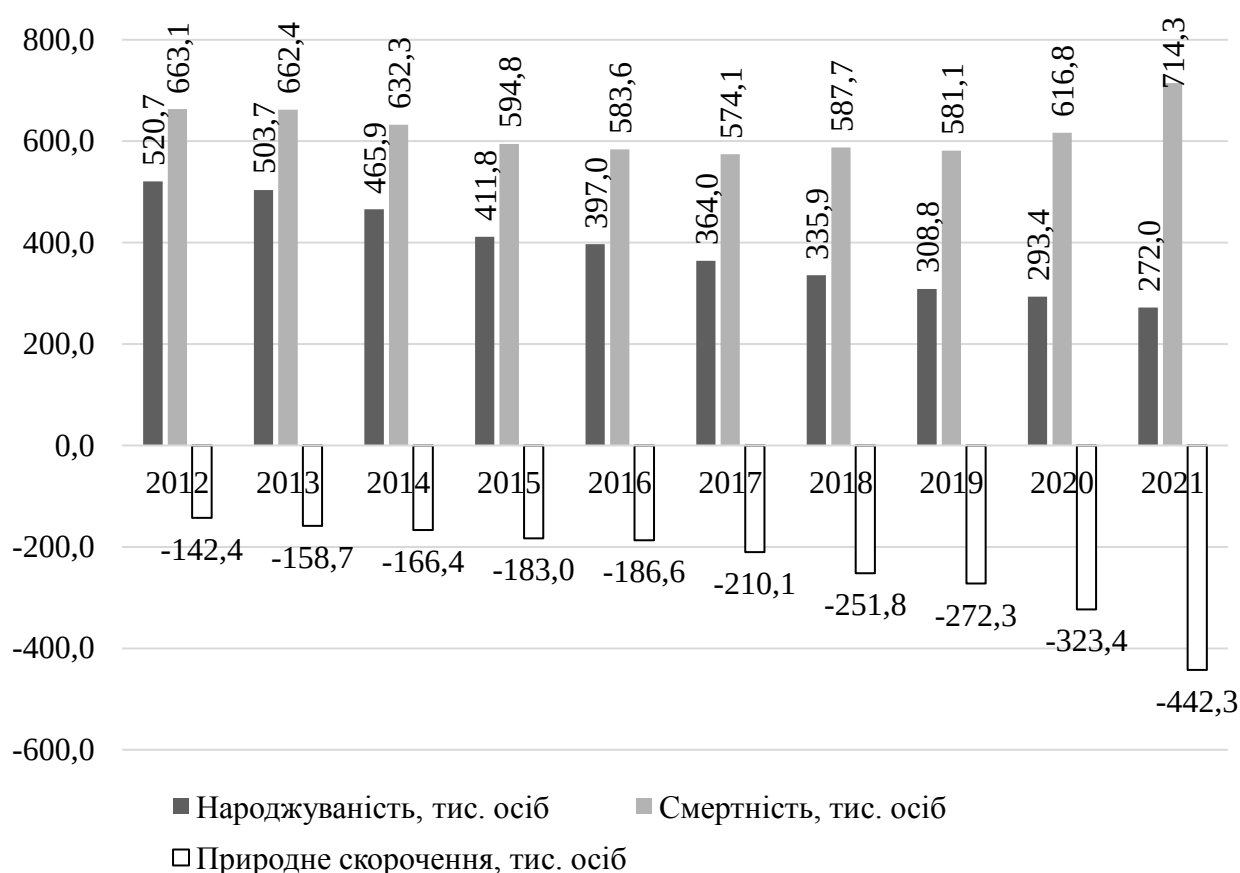


Рисунок 2.2 – Чинники змін чисельності населення України у 2010-2025 рр.

Крім безпосередніх жертв війни, українське суспільство стикається з серйозними структурними зрушеннями у віковій та статевій структурі населення. Внаслідок мобілізації, евакуації та вимушеної міграції сформувався

дисбаланс між кількістю чоловіків і жінок працездатного віку. Зменшення частки молодих людей у загальній чисельності населення обмежує можливості для відновлення трудового потенціалу, формування інноваційної економіки та забезпечення сталого економічного зростання. Частка осіб віком понад 60 років постійно зростає, тоді як кількість молоді скорочується. Це не лише підвищує навантаження на систему соціального забезпечення, а й змінює структуру попиту на ринку праці, посилює потребу у медичних і соціальних послугах. Зменшення кількості жінок репродуктивного віку створює додаткові бар'єри для демографічного відновлення навіть за умови стабілізації ситуації.

Смертність у країні стабільно перевищує народжуваність приблизно утричі, що призводить до природного скорочення населення навіть за відсутності міграційних втрат (рисуюнок 2.3).



Рисуюнок 2.3 – Показники природного руху населення України в 2012-2021 рр.

Протягом останніх років в Україні коефіцієнт народжуваності не перевищує 1,2 дитини на одну жінку, що є значно нижчим за рівень простого відтворення поколінь (2,1 дитини). Війна лише поглибила цю тенденцію: більшість сімей відкладають народження дітей через економічну невизначеність, вимушену міграцію, розлуку або втрату близьких. Як наслідок, зменшується кількість дітей та молоді, що у перспективі призведе до ще більшого дефіциту трудових ресурсів у післявоєнний період.

Однією з причин цього є погіршення умов життя, недостатня якість медичних послуг, зростання рівня стресу та невизначеності, що негативно впливають на здоров'я населення. Молоді сім'ї, зіштовхуючись із фінансовими труднощами та відсутністю впевненості у майбутньому, відкладають народження дітей або приймають рішення про еміграцію.

Таким чином, сучасна демографічна криза в Україні має комплексний характер і безпосередньо впливає на соціально-економічну стабільність держави. Зменшення чисельності населення, старіння нації, втрата працездатних громадян і зростання міграційних потоків формують довгострокові ризики для розвитку ринку праці, пенсійної системи та відновлення економіки. Відповідно, демографічна політика держави має бути спрямована не лише на стимулювання народжуваності, а й на підтримку молодих родин, поліпшення якості життя та забезпечення сталого відтворення трудового потенціалу країни

Ще однією серйозною загрозою виступає масова міграційна мобільність українців, що набрала безпрецедентних масштабів. За оцінками міжнародних організацій, постійно за кордоном працює близько 4-5 мільйонів українців, а після початку війни кількість тимчасових мігрантів зросла у декілька разів. Значна частина з них – це молоді, освічені, висококваліфіковані працівники, які володіють сучасними навичками та здатні адаптуватися до нових технологічних умов. Їхній від'їзд створює дефіцит кадрів у критично важливих секторах: охороні здоров'я, освіті, ІТ, машинобудуванні, будівництві. Водночас Україна недоотримує значну частку ВВП, яку ці люди могли б створювати всередині країни, а економіка втрачає трудовий та інтелектуальний капітал [42, с. 128-138].

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року спричинило одну з наймасштабніших криз вимушеної міграції в сучасній історії Європи. За оцінками міжнародних організацій, таких як Агентство ООН у справах біженців (UNHCR) та Міжнародна організація з міграції (IOM), понад 14 мільйонів українців були змушені покинути свої домівки, з яких значна частина – близько 6 мільйонів – виїхала за кордон. Ця міграція характеризується як зовнішня вимушена, оскільки вона зумовлена безпосередньою загрозою життю, руйнуванням інфраструктури та гуманітарною кризою. Аналіз цього явища є актуальним для розуміння геополітичних, соціально-економічних та демографічних наслідків війни, а також для розробки політики підтримки біженців та сприяння їхньому поверненню [43].

За даними Eurostat, на 31 січня 2025 року в Європейському Союзі на обліку осіб з України за статусом тимчасового захисту перебувало близько 4,3 млн осіб. Громадяни України склали понад 98,4 % серед отримувачів цього статусу, що свідчить про масовий характер їхнього переміщення до ЄС [44].

З початку війни російської федерації проти України в лютому 2022 року країни Європейського Союзу надали тимчасовий захист 6,59 мільйонам осіб, які покинули Україну через воєнні дії. У 2024 році кількість нових рішень про надання тимчасового захисту в ЄС зменшилася до 794880, що на 24,7% нижче порівняно з 2023 роком, коли було видано 1056010 нових рішень (рисунок 2.4) [45].

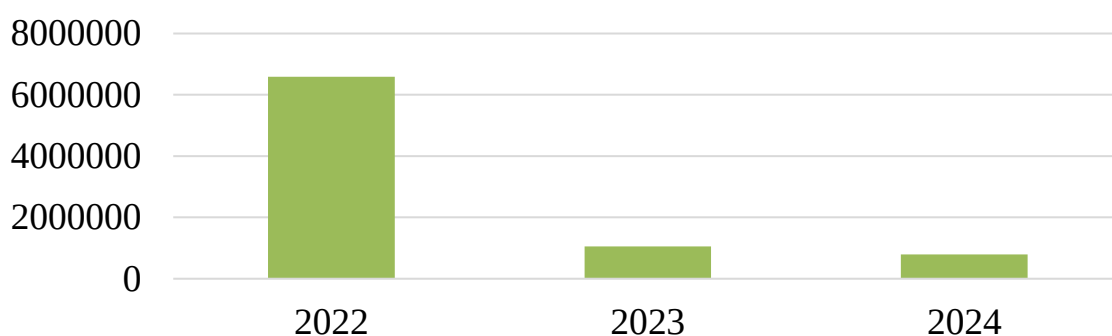


Рисунок 2.4 – Динаміка нових рішень про надання тимчасового захисту в ЄС в 2022-2024 рр., осіб

Зменшення кількості нових рішень зафіксовано у 22 країнах ЄС у 2024 році, причому найбільше абсолютне скорочення спостерігалось в Німеччині (-106400; -31,7%), Польщі (-71710; -30,2%) та Ірландії (-22530; -68,2%).

Ці дані свідчать про загальну тенденцію до зменшення кількості нових рішень про надання тимчасового захисту у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі стабілізацією міграційних потоків та посиленням інтеграційних заходів у приймаючих країнах.

Станом на кінець серпня 2025 року країни Європейського Союзу, які прийняли найбільшу кількість бенефіціарів тимчасового захисту з України, включали Німеччину (1210515 осіб; 27,7% від загальної кількості в ЄС), Польщу (995925 осіб; 22,8%) та Чехію (385655 осіб; 8,8%) (таблиця 2.1) [45].

Таблиця 2.1 – Розподіл бенефіціарів тимчасового захисту з України в країнах ЄС (серпень 2025 року)

Країна	Кількість бенефіціарів (осіб)	% від загальної кількості в ЄС	Співвідношення до населення (на 1000 осіб)
Німеччина	1 210 515	27,7%	14,5
Польща	995 925	22,8%	27,3
Чехія	385 655	8,8%	35,4
Інші країни ЄС	1 771 905	40,7%	Н/Д
Загалом по ЄС	4 364 000	100%	9,7

Співвідношення кількості осіб під тимчасовим захистом до загального населення ЄС становило 9,7 особи на 1000 жителів станом на кінець серпня 2025 року. Серед країн ЄС найвищі показники цього співвідношення зафіксовано в Чехії (35,4 особи на 1000 жителів), Польщі (27,3) та Естонії (25,4) [46].

Порівняно з кінцем липня 2025 року, кількість осіб з України, які перебувають під тимчасовим захистом, станом на кінець серпня зросла на 30980

осіб по всьому ЄС (+0,7%). Зростання спостерігалось у 25 країнах ЄС, причому найбільше абсолютне збільшення зафіксовано в Німеччині (+6800; +0,6%), Чехії (+5175; +1,4%) та Румунії (+2370; +1,2%).

Зростання кількості осіб під тимчасовим захистом у серпні 2025 року свідчить про продовження міграційних процесів, хоча темпи приросту залишаються помірними.

Станом на кінець серпня 2025 року дорослі жінки складали 44,6% осіб, які перебувають під тимчасовим захистом, з них 54,6% мали вік від 35 до 64 років. Неповнолітні становили майже третину (31,1%), тоді як дорослі чоловіки складали майже чверть (24,3%). Пропорції хлопчиків і дівчаток віком до 18 років становили відповідно 16,4% і 14,8% (таблиця 2.2) [47].

Таблиця 2.2 – Структура бенефіціарів тимчасового захисту в ЄС за віком та статтю станом на кінець серпня 2025 року, %

Вікова група	Чоловіки (%)	Жінки (%)
65 років і старше	1,8	4,5
35-64 роки	11,8	24,4
18-34 роки	10,7	15,7
14-17 років	4,7	3,4
Менше 14 років	11,7	11,3

Аналіз даних таблиці свідчить про виражену гендерну та вікову асиметрію серед бенефіціарів тимчасового захисту з України в країнах Європейського Союзу, що відображає специфіку вимушеної міграції в умовах повномасштабної війни. Загалом, жінки становлять переважну частку отримувачів захисту – приблизно 59,3% від загальної кількості, тоді як чоловіки – лише 40,7%. Ця диспропорція є наслідком мобілізаційних обмежень в Україні, які перешкоджають виїзду чоловіків призовного віку, а також культурно-соціальних факторів, коли жінки частіше евакуюються з дітьми та літніми родичами.

Найбільша концентрація бенефіціарів спостерігається у віковій групі 35–64 роки, де жінки становлять 24,4%, а чоловіки – 11,8%, що разом дає 36,2% від загальної структури. Це вказує на те, що міграція значною мірою охоплює працездатне населення, зокрема жінок, які часто виконують роль основних опікунів. У групі 18–34 роки гендерний розрив також помітний (15,7% жінок проти 10,7% чоловіків), що може бути пов'язано з освітніми та професійними мотивами міграції серед молоді, а також з обмеженнями для чоловіків. Водночас, у групі неповнолітніх (менше 14 років) розподіл практично паритетний (11,7% чоловіків і 11,3% жінок), що підкреслює сімейний характер міграції, коли діти евакуюються разом з матерями [47].

Загалом, структура бенефіціарів ілюструє фемінізований характер української міграції, з акцентом на вразливі групи (діти та жінки працездатного віку), що створює виклики для приймаючих країн у сферах освіти, охорони здоров'я та ринку праці. Ці тенденції підкреслюють необхідність гендерно-чутливих політик інтеграції та підтримки, а також моніторингу потенційного повернення, оскільки стабілізація конфлікту може стимулювати репатріацію.

Такі дані дозволяють зробити кілька важливих висновків для аналізу впливу цієї міграції на трудовий потенціал України:

- велика частка жінок і дітей серед тих, хто має тимчасовий захист, свідчить про те, що значну частину трудового потенціалу становлять особи, які не можуть активно працювати, або тимчасово не працездатні через вікові чи сімейні обов'язки. Це посилює демографічні втрати в категорії працездатного населення;

- стабілізація числа отримувачів тимчасового захисту на рівні понад 4 млн. осіб з кінця 2023 року свідчить про те, що потік переселенців не зростає драматично, але й не зменшується істотно, що означає тривале навантаження на системи приймаючих країн і потребу у довгострокових рішеннях щодо інтеграції та працевлаштування;

- наявність тимчасового захисту дає змогу отримати право на проживання, доступ до праці, освіти, медичного обслуговування – це потенційно

позитивні моменти, які можуть зменшити втрати для трудового потенціалу, якщо ці можливості ефективно використовуються;

– високий рівень тимчасового захисту також означає, що ця частина переселенців може залишитись за кордоном тривалий час, що збільшує ризик втрати частини людського капіталу, особливо якщо умови повернення або мотиви до повернення будуть слабкі.

Таким чином, демографічна криза, що сформувалася в Україні під впливом тривалої війни, перетворилася на один із ключових чинників ослаблення національного трудового потенціалу. Втрата працездатного населення через міграцію, загибель та мобілізацію, поєднана зі зниженням народжуваності та старінням населення, формує довгострокові ризики для відтворення людського капіталу. Зменшення частки економічно активного населення створює структурні дисбаланси на ринку праці, загострює дефіцит робочої сили в критично важливих галузях та обмежує можливості післявоєнного відновлення.

Масова зовнішня міграція українців, особливо жінок та молоді працездатного віку, спричинила не лише короткострокове скорочення пропозиції робочої сили, але й загрозу втрати частини людського потенціалу в довгостроковій перспективі. Попри заяви більшості переміщених осіб про наміри повернутися, тривале перебування за кордоном, соціальна інтеграція та зміна життєвих орієнтирів можуть призвести до остаточної релокації значної частини населення. Це посилює виклики для державної політики у сфері демографічного та трудового відтворення [48, с. 249-269].

Демографічна криза знижує потенціал відтворення трудових ресурсів, гальмує модернізаційні процеси та обмежує можливості для післявоєнного відновлення. У перспективі це може призвести до зниження конкурентоспроможності української економіки, скорочення темпів зростання ВВП і підвищення соціальної напруги.

В умовах воєнного та повоєнного періодів держава має зосередити зусилля на розробці комплексних стратегій збереження та повернення людського капіталу. Йдеться не лише про створення сприятливих умов для реєміграції, а й

про підтримку народжуваності, розвиток соціальної інфраструктури, відновлення системи охорони здоров'я та освіти, що визначають якість трудового потенціалу. Демографічна стабілізація є базовою умовою відновлення економічної динаміки, забезпечення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності країни у довгостроковій перспективі.

2.2. Трансформація ринку праці України в умовах воєнного стану

Ринок праці України в умовах повномасштабної війни зазнав безпрецедентних структурних змін, що охопили всі сегменти економічної активності: від зайнятості та мобільності робочої сили до рівня заробітної плати й соціального захисту працівників. Воєнні дії призвели до руйнування підприємств, знищення виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та переміщення значної частини працездатного населення як у межах країни, так і за кордон. Це зумовило глибокі деформації в регіональній структурі зайнятості, спричинило зміну галузевих пріоритетів і поставило нові виклики перед системою державного регулювання ринку праці.

На відміну від попередніх кризових періодів, сучасна трансформація ринку праці має не лише економічний, а й виразно соціально-гуманітарний характер. Вона відображає процес адаптації суспільства до умов війни, вимагає переосмислення ролі людського капіталу, формування нових моделей зайнятості, розвитку дистанційних і гібридних форматів роботи, а також зміни підходів до соціальної політики та системи соціального страхування.

Одночасно війна активізувала структурні зрушення: зростання частки зайнятих у сфері послуг, інформаційних технологій, логістики та оборонної промисловості при скороченні робочих місць у традиційних галузях промисловості та сільського господарства. Такі процеси створюють передумови для формування нової архітектури ринку праці, в якій ключову роль відіграватимуть інноваційність, цифровізація та висока гнучкість трудових відносин.

Ринок праці України у 2022-2024 роках зазнав суттєвих трансформацій під впливом повномасштабної війни, що спричинила глибоку структурну та територіальну дестабілізацію зайнятості. Одним із ключових індикаторів цих змін є динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів підприємницької діяльності різних категорій (великих, середніх, малих і мікропідприємств), що відображає загальний рівень економічної активності населення.

За даними Державної служби зайнятості України, протягом 2021–2024 років спостерігалось суттєве скорочення чисельності зайнятих працівників (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів підприємництва України у 2021–2024 роках

Рік	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Відхилення до попереднього року, тис. осіб	Відхилення, %
2021	9 056,1	-	-
2022	7 606,0	-1 450,1	-16,0
2023	7 514,3	-91,7	-1,2
2024	7 532,8	+18,5	+0,2

Якщо у 2021 році кількість офіційно зайнятих у суб'єктів підприємництва становила 9056,1 тис. осіб, то вже у 2022 році, внаслідок початку широкомасштабних воєнних дій, цей показник скоротився до 7606 тис. осіб, тобто майже на 1,45 млн. осіб, або 16%. Така динаміка відображає одночасно зупинку частини виробництв, масову міграцію працівників за кордон, релокацію підприємств, а також загальне падіння економічної активності у прифронтових та окупованих регіонах.

У 2023 році темпи скорочення зайнятості дещо уповільнилися, і чисельність зайнятих знизилася до 7514,3 тис. осіб. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до воєнних умов, рівень зайнятості залишався значно

нижчим за довоєнний. Відновлення частини підприємств у західних і центральних регіонах не змогло компенсувати втрати трудових місць у промислових центрах сходу та півдня країни.

У 2024 році вперше з початку війни спостерігається ознака стабілізації — кількість зайнятих зросла до 7532,8 тис. осіб. Це свідчить про поступове пожвавлення бізнес-активності, адаптацію підприємств до нових економічних реалій, розвиток секторів, що забезпечують оборонні потреби, а також розширення дистанційних і гнучких форматів зайнятості. Водночас рівень зайнятості залишається на 1,5 млн осіб меншим, ніж у 2021 році, що підтверджує наявність глибоких структурних втрат у трудовому потенціалі країни [49].

Отже, загальні тенденції трансформації ринку праці вказують на поступовий перехід від фази скорочення до стабілізації, але відновлення довоєнного рівня зайнятості потребуватиме тривалого часу, активної державної політики у сфері підтримки бізнесу, перекваліфікації працівників та стимулювання повернення трудових мігрантів.

Одним із ключових індикаторів стану ринку праці є рівень безробіття, який комплексно відображає економічну активність населення, ефективність державної політики зайнятості та адаптивність підприємницького сектору до кризових умов. Протягом 2021-2024 років ринок праці України зазнав істотних змін під впливом воєнних подій, масової міграції, руйнування виробничої інфраструктури та релокації бізнесу.

За офіційними даними Державної служби зайнятості України, кількість осіб, які мали статус безробітного, суттєво скоротилася упродовж досліджуваного періоду (табл. 2.4). Якщо у 2021 році в Україні налічувалося 1 191,0 тис. безробітних, то вже у 2022 році цей показник зменшився до 867,6 тис. осіб (на 323,4 тис. осіб, або 27,2 %). Така тенденція, на перший погляд, може створювати ілюзію покращення ситуації, однак у реальності вона пояснюється не зростанням зайнятості, а масштабною міграцією, мобілізацією частини економічно активного населення та зниженням кількості осіб, які офіційно реєструються як безробітні.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності осіб, які мали статус безробітного, у 2021–2024 роках (тис. осіб)

Рік	Кількість безробітних, тис. осіб	Відхилення до попереднього року, ± тис. осіб	Відхилення, %
2021	1 191,0	-	-
2022	867,6	-323,4	-27,2
2023	483,2	-384,4	-44,3
2024	388,4	-94,8	-19,6

У 2023 році чисельність зареєстрованих безробітних скоротилася ще більш різко – до 483,2 тис. осіб, тобто майже вдвічі менше, ніж у попередньому році. Подальше зниження цього показника у 2024 році до 388,4 тис. осіб підтверджує стійку тенденцію скорочення офіційно зареєстрованого безробіття. Водночас експертні оцінки свідчать, що реальний рівень безробіття залишається значно вищим, ніж за офіційними даними, оскільки значна частина осіб втратила роботу, але не зареєструвалася у службі зайнятості через переміщення, відсутність доступу до центрів зайнятості або перехід у неформальний сектор економіки.

Як видно з таблиці, за чотири роки кількість зареєстрованих безробітних скоротилася майже утричі: з 1,19 млн. осіб у 2021 році до 0,39 млн осіб у 2024 році. Таке різке зниження пов'язане не лише з офіційними працевлаштуваннями, але й із демографічними втратами, трудовою міграцією, мобілізацією до лав Збройних сил України, а також зростанням тіньової зайнятості [49].

У структурному аспекті, протягом 2022–2024 років спостерігається зміщення акцентів із безробіття викликаного економічним спадом до структурного – обумовленого невідповідністю між наявними робочими місцями та кваліфікацією працівників. Значна частина промислових підприємств, особливо у східних регіонах, припинила або скоротила діяльність, тоді як нові робочі місця створюються переважно у сферах логістики, агробізнесу, цифрових

технологій та оборонної промисловості.

Отже, офіційне скорочення рівня безробіття у 2022-2024 роках не можна трактувати як ознаку стабілізації, оскільки воно супроводжується прихованими формами безробіття, низьким рівнем оплати праці та значним зниженням якості зайнятості. Основним викликом для державної політики зайнятості у повоєнний період стане повернення трудових ресурсів із-за кордону, перекваліфікація працівників відповідно до нових економічних потреб та легалізація неформальної зайнятості, що дозволить поступово відновити трудовий потенціал країни.

Стан ринку праці на початок жовтня 2025 року свідчить про збереження структурного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. За даними Державної служби зайнятості України, загальна кількість вакансій становила 72,3 тис. одиниць, тоді як чисельність шукачів роботи – 142,3 тис. осіб, з яких 92,8 тис. осіб мали офіційний статус безробітного. Це означає, що на кожну вакансію в середньому припадає майже дві особи, які шукають роботу, що підтверджує обмежену пропозицію робочих місць на фоні поступового економічного відновлення.

Водночас спостерігається суттєва нерівномірність між видами економічної діяльності. Найбільший попит на робочу силу зафіксовано у переробній промисловості (14,9 тис. вакансій), оптовій та роздрібній торгівлі (11,3 тис.), освіті (8,9 тис.), охороні здоров'я та соціальній допомозі (6,7 тис.) та транспортно-логістичній сфері (5,7 тис. вакансій). Ці галузі формують основний сегмент зайнятості населення.

Разом із тим, галузі інформаційних технологій, фінансів, науки та інновацій залишаються порівняно малочисельними за обсягами попиту: у сфері ІТ та телекомунікацій налічується лише 451 вакансія, а у фінансовій та страховій діяльності – 298 одиниць.

Це пояснюється високою мобільністю кадрів у цифрових професіях, широким використанням дистанційних форматів праці, а також частковою релокацією компаній за кордон (рисунок 2.5) [50].

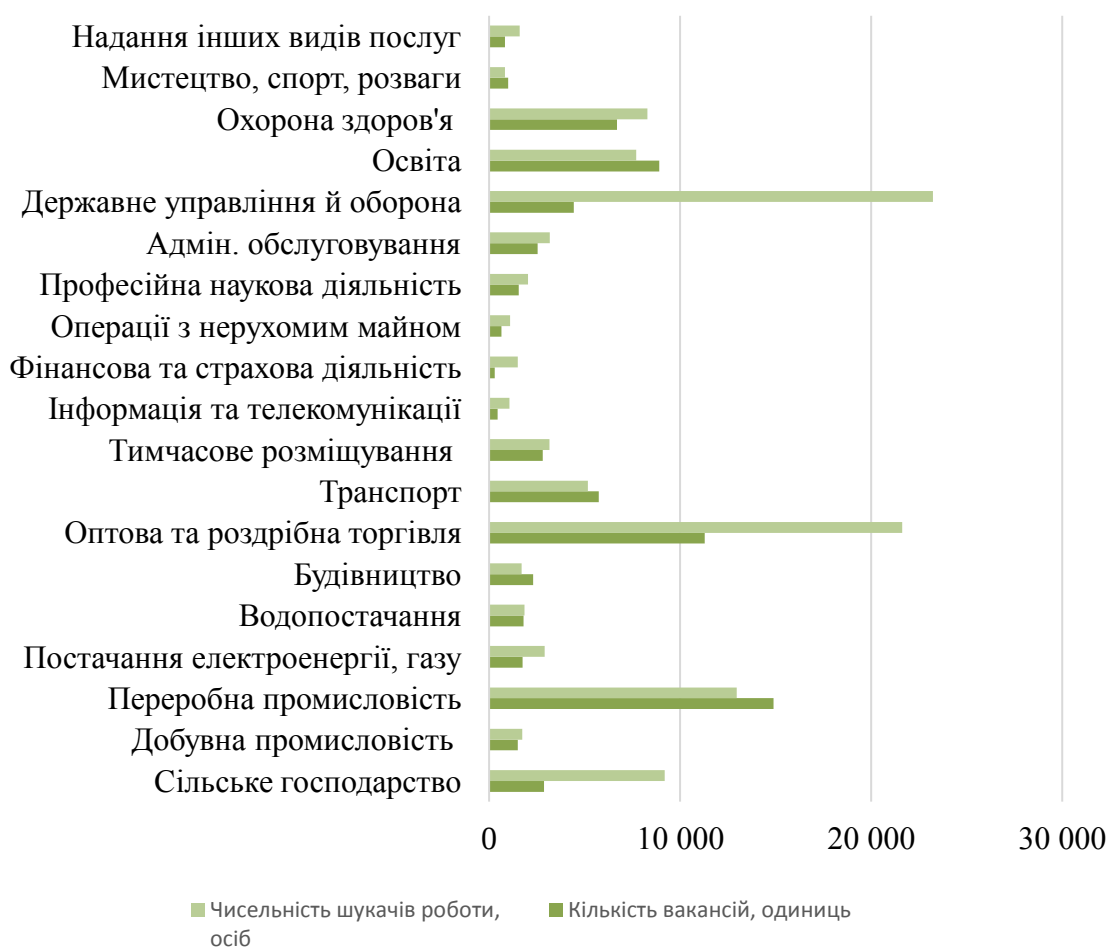


Рисунок 2.5 – Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи (за видами економічної діяльності)

Як показує таблиця, найбільша диспропорція між кількістю вакансій та кількістю претендентів спостерігається у державному секторі, де на одну вакансію припадає понад п'ять осіб, що шукають роботу. Це пов'язано з відносною стабільністю праці у бюджетній сфері, гарантіями соціального захисту та фіксованими доходами навіть в умовах воєнного стану.

Водночас у галузях переробної промисловості та будівництва ситуація протилежна: тут спостерігається дефіцит кадрів, що стримує темпи відновлення економіки. Брак робочої сили пояснюється як мобілізацією, так і зниженням привабливості фізичної праці через низьку оплату та високий рівень небезпеки у прифронтових регіонах.

Показовою є й тенденція до збільшення навантаження на одну вакансію у сфері освіти та охорони здоров'я. Незважаючи на відносну стабільність зайнятості у цих секторах, рівень оплати праці залишається низьким, що обмежує притік молодих спеціалістів і створює ризики кадрового дефіциту в майбутньому.

Варто також відзначити поступове відновлення сфери послуг і торгівлі, які демонструють зростання кількості вакансій у 2025 році. Це свідчить про адаптацію малого та середнього бізнесу до нових економічних умов і часткове пожвавлення внутрішнього споживчого попиту [50].

Загалом, структура попиту і пропозиції на ринку праці України у 2025 році залишається асиметричною. Кадровий дефіцит у виробничих галузях, водночас із перенасиченням адміністративного та державного сектору, свідчить про потребу у поглибленій структурній перебудові ринку праці. Для її здійснення необхідно реалізувати державні програми з професійної перепідготовки, цифрової освіти, стимулювання молоді до участі в національній економіці, а також створення умов для повернення українців, які перебувають за кордоном.

Ринок праці України у 2025 році продовжує перебувати під впливом глибоких структурних змін, спричинених воєнними подіями, демографічною кризою та міграційними процесами. Його динаміка свідчить про суперечливі тенденції: з одного боку, спостерігається поступове відновлення економічної активності, стабілізація попиту на робочу силу та зростання рівня заробітної плати; з іншого – зберігається дефіцит кадрів, скорочення чисельності застрахованих осіб і дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили [51].

Одним із ключових викликів для ринку праці залишається скорочення чисельності офіційно зайнятих громадян. За даними Пенсійного фонду України, у січні–серпні 2025 року в Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування налічувалося приблизно 10 млн застрахованих осіб, що на 857 тис. менше, ніж у відповідному періоді 2024 року. Така динаміка свідчить про звуження бази платників соціальних внесків і, відповідно, зменшення податкових надходжень до бюджету та Пенсійного

фонду.

Водночас позитивним сигналом є збалансування показників прийому та звільнення працівників. Якщо у січні-серпні 2024 року чисельність звільнених перевищувала кількість прийнятих на роботу на 131 тис. осіб, то у 2025 році ці показники практично зрівнялися (по 1,8 млн осіб). Це свідчить про відновлення стабільності на підприємствах і певне зниження рівня плинності кадрів, характерної для перших років війни.

Незважаючи на стабільність загальної зайнятості, структура ринку праці залишається деформованою. Згідно з даними Національного банку України, у вересні 2025 року пропозиція робочої сили зростала швидше, ніж попит, але дефіцит кваліфікованих працівників продовжував бути гострим. На Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості (який агрегує дані з work.ua, robota.ua та інших джерел) станом на 1 жовтня 2025 року налічувалося 237 тис. вакансій, що на 10% менше, ніж роком раніше. Це свідчить про зниження ділової активності роботодавців, водночас попит на робочу силу залишається високим у певних секторах: будівництві, логістиці, охороні здоров'я, освіті та сфері послуг.

Особливо гострою є проблема структурного безробіття – ситуації, коли наявні безробітні не володіють навичками, необхідними для відкритих вакансій. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників технічних спеціальностей (зварники, електромонтери, швачки, слюсарі) та медичних працівників. Одночасно спостерігається надлишок фахівців гуманітарних та адміністративних професій, що потребує оновлення державної політики у сфері професійного навчання та орієнтації молоді на затребувані спеціальності.

Позитивною тенденцією є зростання заробітної плати. За даними Державної служби статистики, середній розмір заробітної плати штатних працівників у серпні 2025 року становив 25,9 тис. грн, що відображає адаптацію бізнесу до інфляційних процесів і поступове підвищення вартості робочої сили. Зростання заробітної плати підтримує внутрішній споживчий попит і є одним із чинників поступового економічного відновлення (рисунок 2.6) [51, 52].

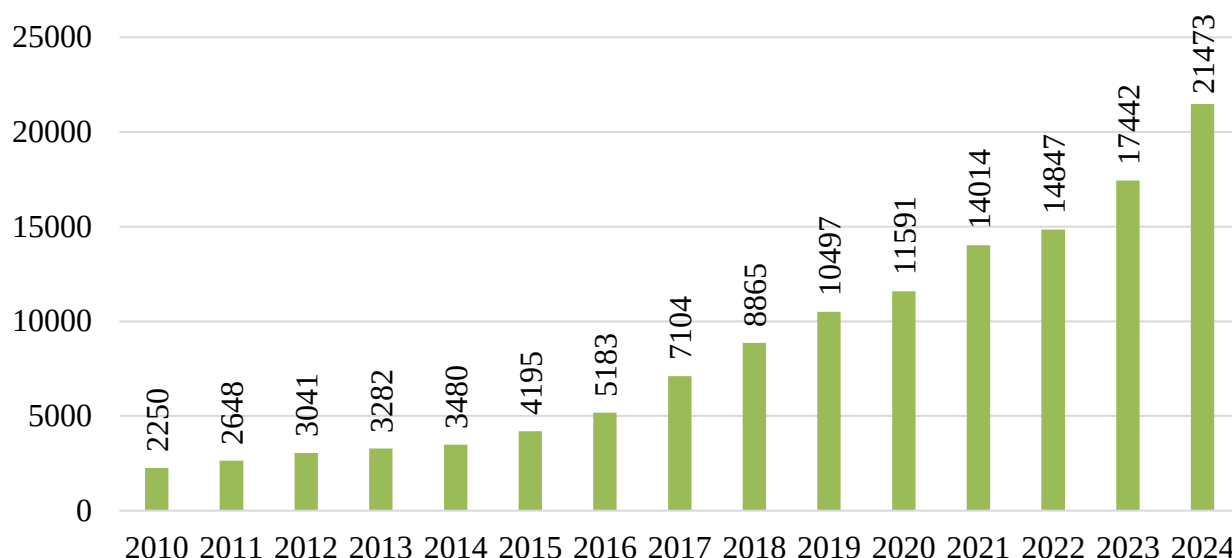


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2024 роках, грн.

Водночас підвищення оплати праці має регіональні відмінності: найвищі показники зафіксовано у Києві та великих промислових центрах західних областей, тоді як у прифронтових регіонах (Донеччина, Херсонщина, Запорізька область) рівень зарплат залишається нижчим через втрату частини підприємств і обмежений попит на робочу силу.

У 2025 році зростає роль активної політики зайнятості. За січень-вересень 2025 року послугами Державної служби зайнятості скористалися 506 тис. громадян, що на 4% більше, ніж торік. Особливо зросла участь ветеранів війни (до 3%) та осіб з інвалідністю (до 6,1%), що свідчить про соціальну спрямованість державної політики.

Протягом цього періоду забезпечено працевлаштування 285 тис. осіб (+14%), зокрема:

- 14 тис. безробітних – з компенсацією єдиного внеску або витрат на оплату праці (+18%);
- 12 тис. внутрішньо переміщених осіб – із компенсацією роботодавцям витрат на працевлаштування (+9%);
- 1,9 тис. осіб з інвалідністю – із компенсацією за облаштування робочих

місць (+68%).

Важливою складовою державної підтримки залишається професійне навчання. У 2025 році до програм навчання було залучено 78 тис. громадян, з них 44 тис. безробітних (+32%). Крім того, 24 тис. осіб отримали ваучери на навчання, а 4 тис. учасників бойових дій пройшли підготовку у центрах професійно-технічної освіти. Це свідчить про перехід від пасивних заходів підтримки безробітних до активної політики розвитку людського капіталу.

Розширюється й підприємницький компонент політики зайнятості: у 2025 році ухвалено 7,9 тис. рішень про надання мікрогрантів на створення або розвиток бізнесу (+6%), а також 1,2 тис. грантів для ветеранів війни та членів їхніх сімей (+50%). Таким чином, держава сприяє не лише працевлаштуванню, а й самозайнятості та формуванню нових робочих місць [51].

Ринок праці України у період воєнного стану зазнав безпрецедентної трансформації, що визначається як глибокими структурними змінами в економіці, так і масштабними демографічними та міграційними зрушеннями. Воєнні події, руйнування підприємств, мобілізація працездатного населення та значний відтік робочої сили за кордон призвели до різкого скорочення трудового потенціалу, тоді як попит на кваліфікованих працівників у низці галузей продовжує зростати.

Разом із тим на ринку праці зберігається низка глибоких дисбалансів. По-перше, спостерігається нестача робочої сили технічних і виробничих професій на тлі надлишку фахівців гуманітарного профілю. По-друге, через мобілізацію та міграцію виник гендерний перекис, коли жінки становлять переважну більшість серед зареєстрованих безробітних. По-третє, спостерігаються регіональні диспропорції у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили: західні регіони демонструють активне зростання зайнятості, тоді як східні області залишаються у стані трудової депресії через бойові дії та руйнування інфраструктури.

Суттєвою проблемою залишається структурне безробіття, спричинене невідповідністю між професійною підготовкою шукачів роботи та потребами

роботодавців. У цих умовах зростає роль державної політики зайнятості, орієнтованої на активні форми підтримки: професійне навчання, перекваліфікацію, грантові програми для розвитку самозайнятості та підтримку малого бізнесу. Державна служба зайнятості поступово переходить від моделі пасивного обліку безробітних до моделі активного посередництва між роботодавцями й працівниками, стимулюючи розвиток людського капіталу.

Позитивною тенденцією є зростання середньої заробітної плати та поступове відновлення попиту на робочу силу в ключових секторах економіки. Це вказує на стабілізацію економічної активності та поступовий вихід ринку праці з фази шоку, спричиненого початком війни. Водночас ці процеси відбуваються на тлі скорочення загальної чисельності працездатного населення, що зумовлює потребу в довгострокових стратегічних заходах щодо збереження і розвитку трудового потенціалу.

Отже, трансформація ринку праці в умовах воєнного стану відображає одночасно адаптаційні процеси і структурні дисбаланси. Ринок праці в Україні сьогодні – це гібридна система, у якій поєднуються елементи воєнної економіки, гнучкої цифрової зайнятості та соціально орієнтованої державної підтримки. Подальше відновлення ринку праці має ґрунтуватися на принципах інклюзивності, рівного доступу до працевлаштування, підтримки людського капіталу та створення умов для повернення українців з-за кордону. Саме ці напрями формуватимуть основу для стійкого повоєнного розвитку національної економіки.

2.3 Дослідження соціально-економічних наслідків війни для трудового потенціалу України

Повномасштабна війна, розв’язана російською федерацією проти України, спричинила глибокі та системні трансформації в усіх сферах суспільного життя, зокрема й у сфері праці. Військова агресія призвела не лише до значних людських втрат, масштабних руйнувань економічної та соціальної

інфраструктури, а й до серйозного ослаблення трудового потенціалу держави. Трудовий потенціал, який уособлює сукупність демографічних, освітніх, кваліфікаційних і мотиваційних характеристик населення, опинився під безпосереднім впливом воєнних ризиків, міграційних процесів і соціально-економічної нестабільності.

Соціально-економічні наслідки війни мають комплексний характер і охоплюють як кількісні, так і якісні зміни у структурі трудового потенціалу України. Вони проявляються у демографічному скороченні, деформації ринку праці, втраті кваліфікованих кадрів, але водночас у появі нових форм трудової активності, підвищенні соціальної згуртованості та розвитку культури взаємодопомоги.

Соціально-економічні наслідки війни для трудового потенціалу України є багатовимірними: вони охоплюють демографічну, трудову, освітню та мотиваційну сфери. Війна не просто призвела до втрат, вона змусила переосмислити роль праці, кадрової політики та людського капіталу в умовах адаптації та відбудови. Серед ключових наслідків:

- скорочення кількості працездатного населення – мобілізація, бойові втрати, масова міграція, внутрішнє переміщення осіб та скорочення народжуваності призводять до зменшення базового обсягу трудового потенціалу. Це знижує резерви для економічного зростання та створення нових робочих місць;

- дефіцит кваліфікованих кадрів – підприємства, особливо у виробничій, інженерній, будівельній та енергетичній сферах, стикаються із нестачею робітників із відповідними навичками. Разом із тим попит на професіоналів змінюється: усе більше потрібні фахівці, здатні працювати в умовах відбудови, реконструкції, цифровізації;

- дисбаланс ринку праці і знижена реалізація трудового потенціалу – надлишок безробітних у низькокваліфікованих або гуманітарних професіях супроводжується дефіцитом у робітничій і технічній сфері. Це означає, що трудові ресурси країни використовуються не повною мірою;

– зрушення у мотиваційно-освітній сфері – війна зруйнувала життєві плани багатьох людей, спричинила переміщення, зміну сфери професійної діяльності, втратою частини навичок. Одночасно зростає потреба у постійному навчанню, перекваліфікації, адаптації до нових форм праці;

– регулятивно-інституційне навантаження і соціальна нерівність – території, що зазнали бойових дій або тимчасової окупації, мають значно гірші стартові умови: руйнування інфраструктури, втрати підприємств, висока мобільність населення, що підсилює регіональні диспропорції у трудовому потенціалі [53, с. 59-71].

В 2024 році було схвалено Стратегію демографічного розвитку на період до 2040 року [54]. Документ покликаний стати довгостроковим програмним інструментом для подолання історичних та недавно загострених демографічних викликів, серед яких зниження народжуваності, підвищення смертності, міграційні втрати, зміни в структурі населення, а також втрати трудового потенціалу внаслідок збройної агресії.

Стратегія прямо звертає увагу на зв'язок демографічного розвитку і трудового потенціалу. Вона визнає, що втрати населення працездатного віку, низька народжуваність, міграції, демографічне старіння – це не лише соціальні чи гуманітарні проблеми, але й економічні та кадрові виклики, які впливають на конкурентоспроможність країни.

Аналіз змісту та структури Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року засвідчує її комплексний і системний характер, адже документ охоплює всі основні напрями суспільного розвитку, пов'язані з людським капіталом: від народжуваності та міграції до активного довголіття, якості життя й зайнятості населення. Водночас дослідники та експерти відзначають наявність асиметрії між широтою стратегічних цілей і вузькістю індикативних показників, які використовуються для моніторингу реалізації цієї Стратегії.

Нинішня система індикаторів, передбачена для оцінювання виконання Стратегії, фактично відображає лише динаміку природного та міграційного руху

населення, тобто кількісні аспекти демографічного процесу. Водночас поза увагою залишаються якісні складові людського капіталу: рівень економічної активності, участь у ринку праці, здоров'я, тривалість життя, рівень освіти, соціальна адаптація ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Не менш важливим викликом є проблема фінансового забезпечення заходів Стратегії. Хоча затверджений План заходів із її реалізації на 2024-2027 роки містить детально структуровані ініціативи за стратегічними цілями та визначеними відповідальними органами, у документі не передбачено конкретних обсягів фінансування або чітких джерел ресурсного забезпечення. Через це значна частина запланованих дій має радше декларативний або процедурний характер без реальної трансформаційної складової.

Водночас у Плані заходів є низка ініціатив, які мають суттєве значення для розвитку трудового потенціалу України та відповідають сучасним викликам воєнного та повоєнного періодів. Серед них:

- моніторинг професійних навичок ветеранів війни, здобутих під час служби, з метою їхньої подальшої адаптації до умов цивільного життя та працевлаштування (стратегічна ціль 4, період реалізації – 2025-2026 рр.);

- дослідження оптимальних напрямів перекваліфікації осіб із вразливих категорій (осіб з інвалідністю, людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів), що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку праці (стратегічна ціль 4, 2024-2027 рр.);

- соціологічні дослідження серед людей старшого віку щодо їхнього самосприйняття, ставлення до змін, мотивації до продовження трудової діяльності та участі у суспільному житті (стратегічна ціль 5, 2025–2026 рр.);

Здійснення таких заходів є критично важливим для реального відновлення людського капіталу України, але їхня реалізація значною мірою залежить від позабюджетного фінансування: грантів, програм технічної допомоги або підтримки міжнародних партнерів. Відсутність цих ресурсів може призвести до невиконання окремих пунктів Плану, що поставить під загрозу досягнення комплексних цілей Стратегії.

Окремої уваги заслуговує питання координації демографічної політики з іншими державними стратегіями. Нині План реалізації Стратегії демографічного розвитку містить низку заходів, які посиляються на виконання вже чинних документів, зокрема Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року. Така взаємопов'язаність виглядає логічною, адже обидва документи мають спільні цілі: зниження міграційних втрат та стимулювання повернення громадян. Однак перехресні посилення між різними стратегіями створюють ризик розмиття відповідальності та ускладнюють питання фінансування, оскільки окремі напрями можуть опинитися поза чітким інституційним контролем.

Крім того, у межах Плану реформ для Ukraine Facility передбачено розроблення нової Стратегії зайнятості населення, яку планується ухвалити у II кварталі 2026 року. Цей документ має стати логічним продовженням демографічної стратегії та разом з нею утворити єдине концептуальне ядро реформ у сфері розвитку людського капіталу. З огляду на це, актуальним є прискорення розроблення нової стратегії зайнятості, оскільки чинна, затверджена ще у 2019 році, вже не відповідає сучасним умовам воєнного часу та викликам відновлення економіки.

Синергія двох стратегічних документів – демографічної та стратегії зайнятості – повинна забезпечити формування цілісної політики людського розвитку, спрямованої на збереження, відновлення та ефективне використання трудового потенціалу України. Водночас програма Ukraine Facility, що є інструментом фінансової підтримки з боку Європейського Союзу, може стати основним джерелом фінансування заходів Стратегії демографічного розвитку у 2025-2027 роках, що дозволить забезпечити практичну реалізацію її положень, а не лише декларативне виконання [55].

Воєнний стан в Україні суттєво змінив економічні процеси, структуру зайнятості та кадрову політику підприємств. Війна стала чинником глибокої трансформації ринку праці, змінила підходи до організації праці, структуру попиту на робочу силу та систему пріоритетів бізнесу. Масштабні руйнування

інфраструктури, мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція, перебої з логістикою і ресурсами призвели до серйозних збоїв у функціонуванні підприємств, що негативно позначилося на рівні зайнятості та продуктивності праці.

Згідно з результатами опитування Державної служби зайнятості, у якому взяли участь понад 54,7 тис. роботодавців, у 2024 році штатна чисельність працівників скоротилася в середньому на 1,1%, при цьому 30% підприємств повідомили про скорочення персоналу, 28% – про його збільшення, а 42% не відчували змін. Найбільш стійкими виявилися великі підприємства: вони забезпечили 43% загального приросту робочих місць, тоді як малі та середні підприємства продемонстрували найбільшу вразливість до економічних ризиків. Майже 36% загального скорочення чисельності працівників припало саме на великий бізнес, проте його внесок у стабілізацію ринку праці залишається вирішальним (рисунок 2.7). Така тенденція свідчить про те, що великі компанії мають кращу фінансову витривалість, доступ до резервів і змогу швидше адаптуватися до нових економічних умов [56].

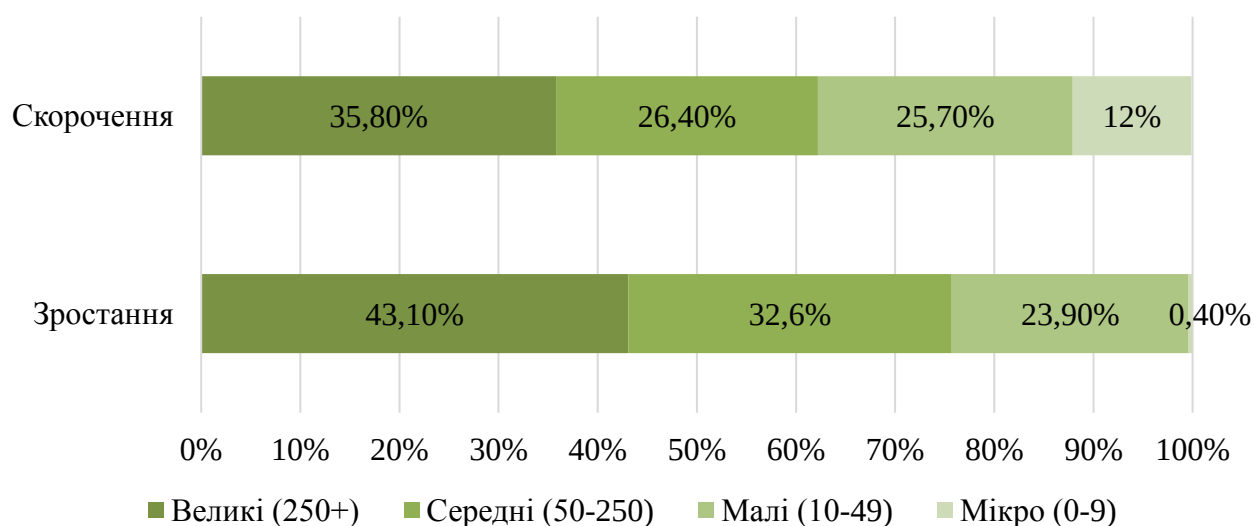


Рисунок 2.7 – Розподіл загального обсягу зростання і скорочення штату працівників, за розміром підприємств, %

Водночас малий та середній бізнес, який становить основу української

економіки, відчуває найбільший тиск. Втрата ринків збуту, труднощі з логістикою, зниження купівельної спроможності населення та дефіцит кадрів змушують багато підприємців скорочувати персонал або зупиняти діяльність. Ця ситуація має подвійний ефект: з одного боку – зменшення кількості робочих місць, а з іншого – концентрацію трудових ресурсів у великих, більш стійких структурах. Такий перерозподіл може свідчити про поступовий перехід до нової моделі ринку праці, орієнтованої на корпоративну стабільність і технологічну адаптацію.

Особливу увагу привертає вікова структура зайнятості (таблиця 2.5). Основну частину працівників (понад 80%) становлять особи віком від 25 до 60 років. Частка молоді до 25 років залишається низькою – лише 6,4%, тоді як частка осіб старше 60 років сягає 13,1% [56].

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників за віковими групами та видами економічної діяльності у 2024 році

Вид економічної діяльності	Частка працівників віком понад 60 років	Частка працівників віком до 25 років
1	2	3
Переробна промисловість	11,3	5,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	16,8	5,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7,3	11,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	10,7	4,6
Освіта	18,7	4,9
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	12,5	4,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	16,8	4,3
Будівництво	11,5	5,4
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	14,8	6,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	17,7	5,1

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Професійна, наукова та технічна діяльність	13,8	5,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8,0	4,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	26,2	2,0
Фінансова та страхова діяльність	5,6	10,2
Інформація та телекомунікації	5,1	8,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	19,7	7,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	7,7	25,8
Операції з нерухомим майном	17,3	6,1
Надання інших видів послуг	17,2	5,5

Найбільше молоді працює у сфері тимчасового розміщування та харчування (25,8%), тоді як найбільша частка літніх працівників зафіксована у водопостачанні (26,2%). Така диспропорція вказує на ризик кадрового старіння у стратегічних галузях – освіті, енергетиці, медицині, водопостачанні. Для подолання цього дисбалансу необхідно посилювати програми наставництва, стажування та професійного навчання молоді, створювати мотиваційні стимули для їх залучення до виробничих секторів.

У структурі організації праці переважає традиційна форма зайнятості: робота на підприємстві, про що заявили 93,5% роботодавців. Водночас близько 14% компаній використовують дистанційну форму роботи, а 14,4% — гнучкий графік (рисунок 2.8).

Найчастіше дистанційна праця застосовується у сферах інформаційних технологій (21,8%) та освіти (20,6%), що стало вимушеною реакцією на загрози життю та руйнування інфраструктури. Цікаво, що у прифронтових областях рівень дистанційної зайнятості найвищий: у Луганській (80%), Донецькій (65,6%) і Херсонській (60,9%) областях, що свідчить про здатність бізнесу до адаптації навіть у надзвичайно складних умовах.

Гнучкі режими праці найчастіше застосовуються у транспортній галузі (20,2%) та сфері послуг (19,5%). Понад 40% роботодавців дозволяють

працівникам працювати неповний робочий день, що дає змогу зберегти зайнятість та мінімізувати соціальні ризики. Це особливо актуально для жінок, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та осіб, що мають доглядові обов'язки.

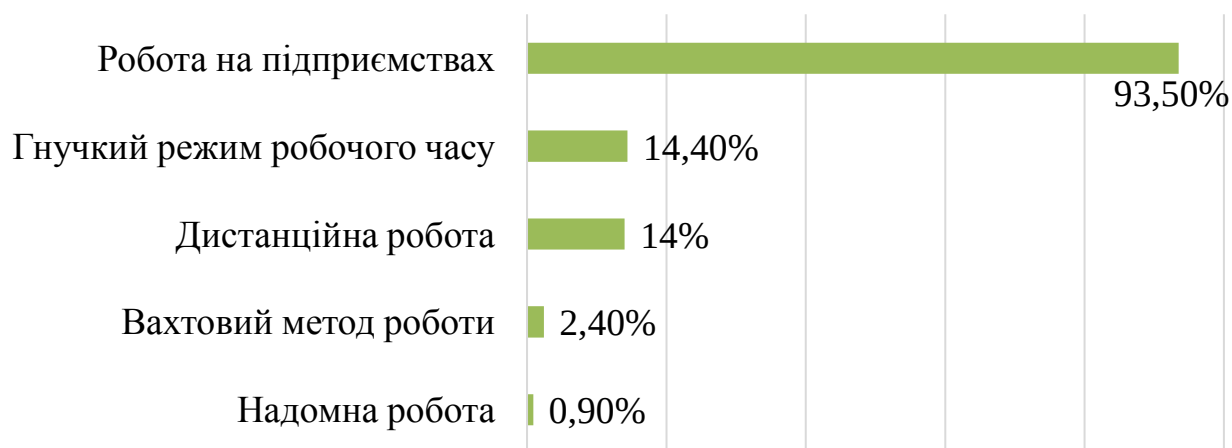


Рисунок 2.8 – Форми організації праці на підприємствах, %

Результати дослідження також демонструють, що кількість відкритих вакансій прямо корелює з розміром підприємства: великі компанії мають вищу ротацію кадрів і відповідно більше вільних посад (рисунок 2.9) [56].

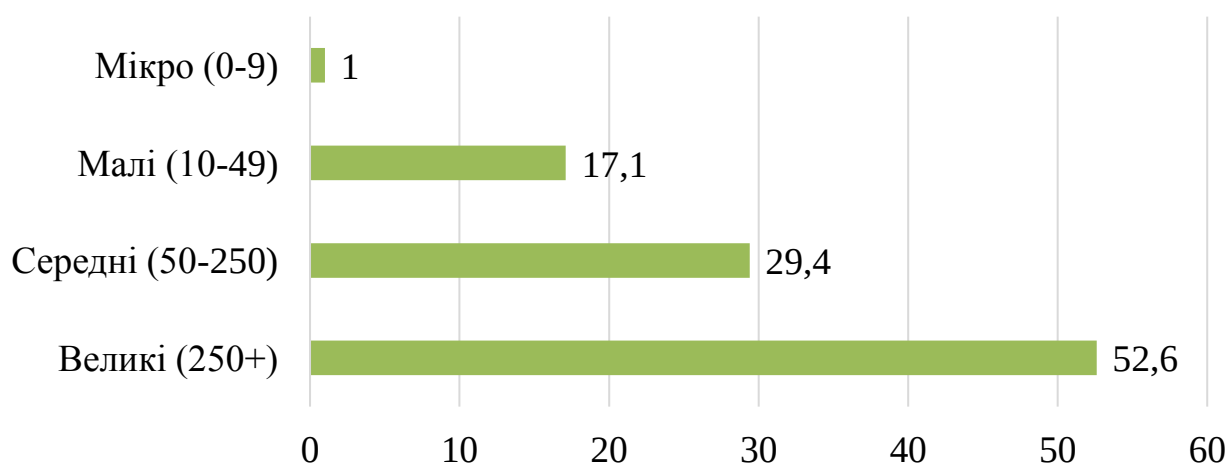


Рисунок 2.9 - Розподіл наявних вакансій, за розміром підприємств, %

Водночас понад половина (54,6%) усіх вакансій була заявлена підприємствами, які скоротили штат або не збільшували чисельність працівників, що свідчить про незаповненість вакансій через дефіцит кваліфікованих кадрів. Найбільша кількість вакансій спостерігається у переробній промисловості (22%), охороні здоров'я, транспорті, водопостачанні та торгівлі.

Серед найбільш затребуваних професій 2024-2025 років: водії, швачки, трактористи, електрогазозварники, слюсарі-ремонтники та продавці. Це професії робітничих спеціальностей, що підтверджує потребу у розвитку професійно-технічної освіти, короткострокових програм підготовки та перекваліфікації безробітних і ветеранів.

Попри зростання інфляції, заробітна плата залишається важливим мотиватором для працівників. Лише 35% роботодавців планують її підвищення у 2025 році, причому серед великих компаній цей показник становить 45%, серед малих і середніх – 35%, а серед мікропідприємств – лише 30% (рисунок 2.10). Це свідчить про асиметрію фінансових можливостей між різними секторами економіки.

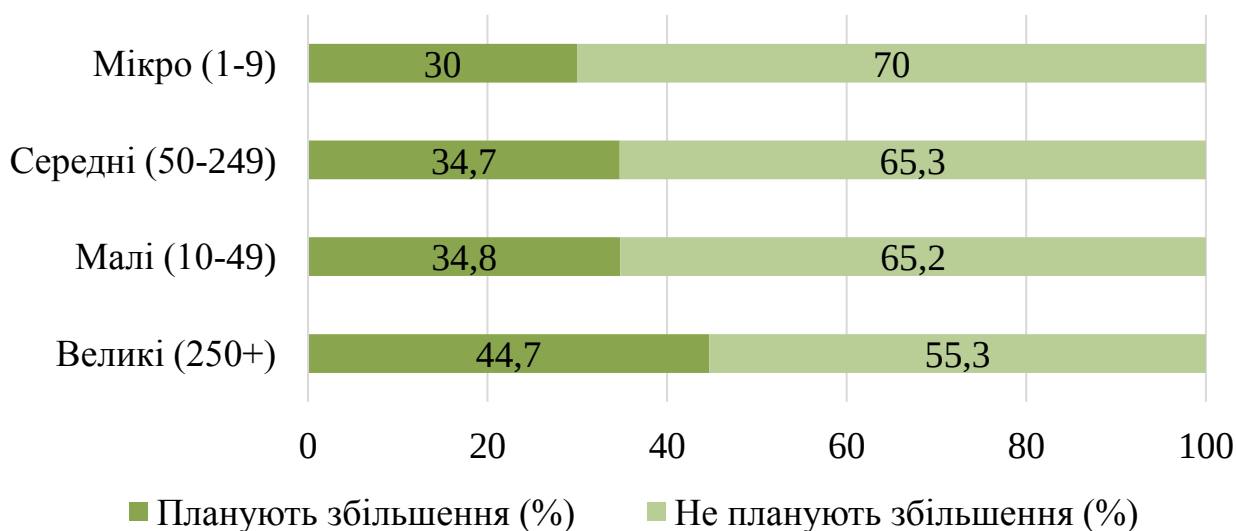


Рисунок 2.10 - Розподіл підприємств щодо намірів підвищення розміру заробітної плати у 2025 році, %

Згідно з опитуванням, понад 31% роботодавців мали труднощі з підбором персоналу у 2024 році. Основними бар'єрами є дефіцит кадрів (39,2%), мобілізація (25,5%), завищені очікування щодо заробітної плати (14,7%) та недостатня кваліфікація кандидатів (14,2%). Серед інших проблем відзначають ризики, пов'язані з бойовими діями, та втрату документів у потенційних працівників. Особливо гостро кадровий дефіцит відчувають великі підприємства (56,5% повідомили про труднощі з наймом), що пояснюється масштабами діяльності та потребою у кваліфікованих спеціалістах.

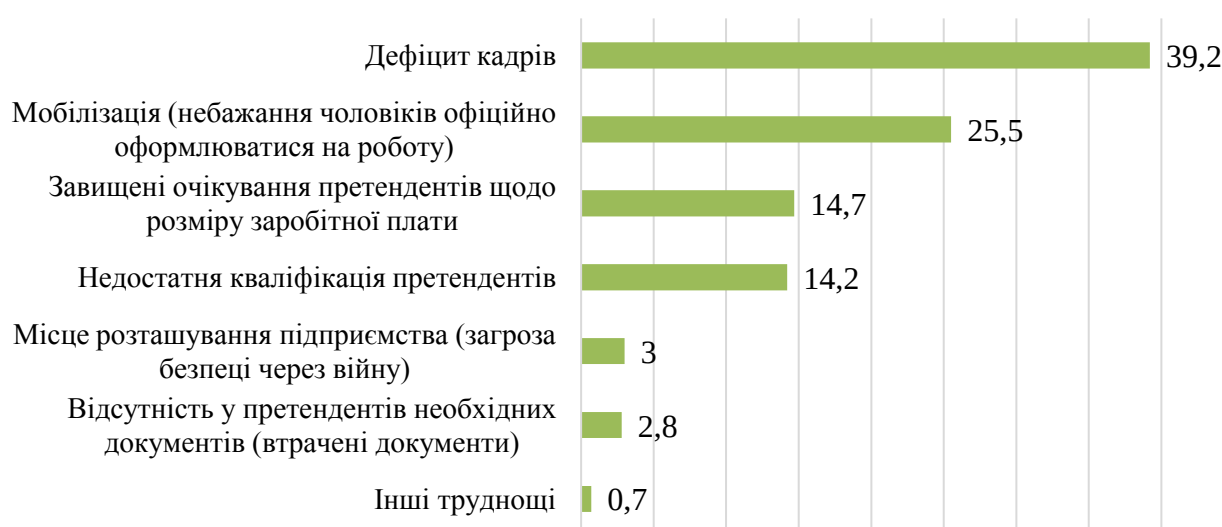


Рисунок 2.11 – Труднощі при наборі персоналу у 2024 році, %

З огляду на втрату частини працездатного населення через війну, мобілізацію і поранення, важливим завданням є повернення до зайнятості осіб із вразливих груп. У структурі працюючих наразі 6,1% становлять люди з інвалідністю, а 2,6% – внутрішньо переміщені особи. Серед роботодавців, які планують найм у 2025 році, 66,5% заявили про готовність приймати на роботу людей з інвалідністю, а 78,6% – внутрішньо переміщених осіб (рисунок 2.12). Найбільш відкритими до цього є великі підприємства (понад 90%), що мають ресурси для інтеграції таких працівників у виробничий процес.

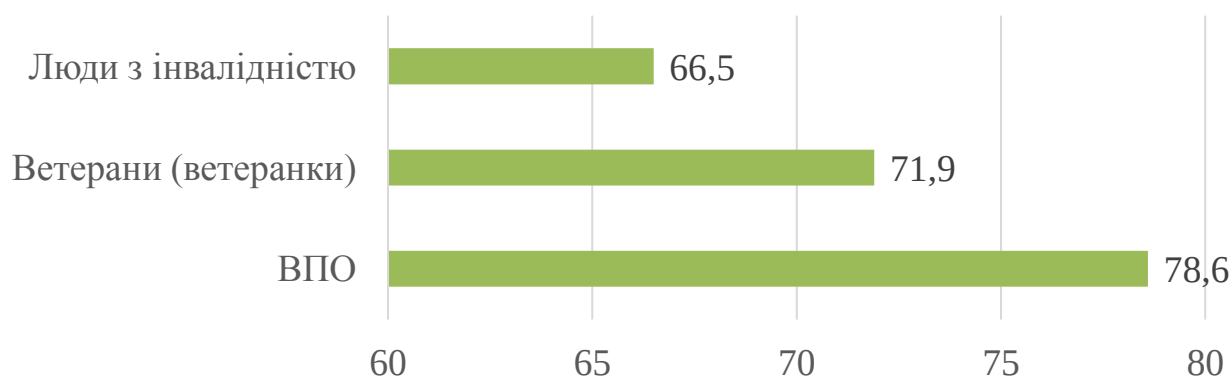


Рисунок 2.12 - Частка роботодавців, які планують найм уразливих груп працівників, %

Важливим напрямом є також працевлаштування ветеранів, яке розглядається як елемент державної політики соціальної адаптації. Понад 71,9% роботодавців висловили готовність брати на роботу ветеранів та ветеранок, при цьому серед великих компаній таких – 87,3%. Це свідчить про позитивну зміну соціальної відповідальності бізнесу і формування в Україні культури інклюзивного ринку праці.

У контексті гендерного балансу варто зазначити, що понад половина (57,1%) роботодавців готові наймати жінок на умовно «чоловічі» професії. Найбільш відкритими до цього є сфери фінансової та страхової діяльності (77,4%), інформаційних технологій (69,9%) та науково-технічної діяльності (67,4%). Це вказує на поступове руйнування гендерних стереотипів і розширення участі жінок у трудовій сфері.

Попри високу готовність бізнесу до інклюзії все ще існує низка суттєвих перешкод на шляху до їхнього ефективного залучення в економічну діяльність:

- низький рівень кваліфікації та невідповідність навичок вимогам роботодавців. Значна частина представників вразливих груп, особливо серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни, людей з інвалідністю, не володіє необхідними професійними компетенціями або сучасними цифровими навичками. Це обмежує їхню конкурентоспроможність у секторах, що

потребують високої кваліфікації (ІТ, фінанси, інженерія, виробництво). Роботодавці зазначають, що саме невідповідність кваліфікації є однією з головних причин відмови у наймі;

- необхідність створення спеціальних умов праці. Для осіб з інвалідністю або працівників старшого віку роботодавцям часто потрібно адаптовувати робочі місця, забезпечувати додаткове обладнання або змінювати графік роботи. Малий і середній бізнес, який становить основу економічної активності у післявоєнний період, не має достатніх фінансових ресурсів для створення інклюзивного виробничого середовища;

- психологічні та соціальні бар'єри. Ветерани, внутрішньо переміщені особи, жінки з дітьми, люди, які пережили втрату житла або близьких, часто стикаються з емоційними бар'єрами, страхом дискримінації, зниженим рівнем впевненості у власних силах. Роботодавці визнають, що відсутність адаптаційних програм або менторської підтримки ускладнює процес інтеграції таких працівників;

- нестача гнучких форм зайнятості. Хоча під час війни значно зросла кількість пропозицій дистанційної чи неповної зайнятості, більшість підприємств (понад 90%) продовжують функціонувати у традиційному форматі роботи на виробничому місці. Це обмежує можливості працевлаштування для жінок з дітьми, людей з інвалідністю, осіб похилого віку, які не можуть повноцінно працювати офлайн або повний день;

- дискримінаційні упередження та обмежена поінформованість роботодавців. Частина підприємств досі вважає найм працівників з особливими потребами або ветеранів надмірним адміністративним і фінансовим тягарем. Лише великі компанії системно реалізують програми інклюзивного розвитку персоналу. Натомість малий бізнес часто не має інформації про державні програми підтримки чи можливість компенсацій;

- відсутність сталого фінансування програм підтримки. Більшість заходів, спрямованих на працевлаштування вразливих категорій населення, реалізуються за рахунок міжнародних грантів і партнерських ініціатив.

Відсутність гарантованого бюджетного фінансування створює ризики переривання або скорочення програм, зокрема ініціатив із перекваліфікації ветеранів, осіб з інвалідністю та ВПО;

– територіальні диспропорції на ринку праці. У західних регіонах України спостерігається висока концентрація внутрішньо переміщених осіб, але обмежена кількість робочих місць. У прифронтових регіонах, навпаки, є вакансії, проте низька безпекова ситуація та руйнування інфраструктури стримують повернення населення. Це формує регіональний дисбаланс між попитом і пропозицією праці [56].

Проблематика працевлаштування вразливих груп на сучасному етапі розвитку ринку праці України має системний характер. Вона зумовлена поєднанням структурних, фінансових, інституційних і соціальних бар'єрів. Для подолання цих викликів необхідна цілісна політика держави, яка поєднуватиме: розширення програм перекваліфікації та менторської підтримки; фінансування адаптації робочих місць за участі держави та міжнародних партнерів; інформаційні кампанії для підвищення обізнаності роботодавців про переваги інклюзивного працевлаштування; розвиток соціального підприємництва як інструменту інтеграції вразливих груп; моніторинг ефективності заходів працевлаштування, орієнтований не лише на кількісні, а й на якісні результати соціальної інтеграції.

Отже, сучасний ринок праці України характеризується поєднанням адаптаційних процесів і системних викликів. Війна не лише загострила наявні дисбаланси, але й створила нові тенденції: гнучкість форм зайнятості, цифровізацію праці, розширення ролі великих підприємств і зростання соціальної функції бізнесу. Водночас основними бар'єрами залишаються кадровий дефіцит, вікові диспропорції, гендерна нерівність та недостатня інтеграція вразливих груп. Подолання цих проблем можливе лише через комплексну державну політику розвитку людського капіталу, підтримку перекваліфікації, стимулювання інноваційних форм зайнятості та залучення міжнародних партнерів до відновлення українського ринку праці.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано стан і тенденції розвитку трудового потенціалу в Україні, що характеризуються скороченням чисельності працездатного населення через негативний природний приріст, міграцію та воєнні втрати, з посиленням демографічного навантаження. Вікова структура демонструє старіння та зменшення молодих груп, що вимагає адаптації політики для використання потенціалу як ресурсу розвитку. Ці процеси, за прогнозами, призведуть до подальшого дефіциту, вимагаючи стратегій відновлення.

Оцінено вплив війни на трудовий потенціал України, що проявляється в скороченні зайнятості, дефіциті кадрів та зростанні ролі неформального сектора через руйнування та міграцію. Трудова активність знижується, але досвідчені групи становлять резерв, зосереджуючись у низькокваліфікованих сферах через дискримінацію та брак перепідготовки. Фактори впливу вимагають стимулювання для пом'якшення дефіциту та підвищення продуктивності.

Проаналізовано соціально-економічні наслідки війни для трудового потенціалу: людські втрати, зростання інвалідності, погіршення психічного здоров'я, посилення нерівності та вразливості окремих груп населення. Доведено, що відновлення трудового потенціалу потребує комплексної політики, що охоплює демографічні, освітні, соціальні, міграційні та регіональні аспекти

3 НАПРЯМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Пріоритети державної політики у сфері відновлення трудового потенціалу

В умовах повоєнного відновлення Україна стикається з необхідністю формування нової, цілісної політики у сфері людського капіталу, що охоплює демографічний, соціально-трудова та міграційний виміри. Трудовий потенціал стає ключовим чинником стійкості економіки та основою реалізації державних стратегій розвитку, адже саме від його кількісних і якісних характеристик залежить відновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення національної безпеки.

Війна суттєво посилила диспропорції на ринку праці, спричинила масові міграційні процеси, демографічні втрати, зниження рівня зайнятості та продуктивності праці. Відтак державна політика у сфері трудового потенціалу має бути спрямована на відновлення демографічного балансу, підвищення рівня економічної активності населення, формування сприятливого середовища для повернення трудових мігрантів і збереження кваліфікованих кадрів у країні.

Особливого значення набуває узгодження демографічної та міграційної політик із загальними стратегічними документами, зокрема Стратегією демографічного розвитку України до 2040 року та майбутньою Стратегією зайнятості населення, які визначають пріоритети держави щодо забезпечення збалансованого відтворення трудових ресурсів. У центрі державних рішень має стояти людина – як носій знань, умінь, інноваційного потенціалу, а також як ключовий ресурс відбудови.

Таким чином, формування сучасної політики відновлення трудового потенціалу України вимагає системного підходу, який поєднує демографічну стабілізацію, ефективне регулювання міграційних процесів, розвиток ринку праці та соціальну інтеграцію вразливих груп населення. Це не лише основа

економічного зростання, а й передумова для відновлення соціальної справедливості та зміцнення національної єдності

В основі сучасної демографічної політики має бути усвідомлення того, що людський капітал – це не лише сукупність трудових ресурсів, але й комплекс знань, навичок, здоров'я та мотивацій, що визначають здатність людини до продуктивної діяльності. Відтак політика держави має не обмежуватись заходами щодо регулювання народжуваності чи міграції, а включати широкий спектр соціальних, освітніх, економічних та інституційних механізмів, спрямованих на формування сприятливих умов для життя, праці та самореалізації громадян [57, с. 67-71].

Відновлення трудового потенціалу України в повоєнний період неможливе без формування цілісної, науково обґрунтованої та соціально орієнтованої демографічної політики. Демографічні процеси є визначальним чинником як для забезпечення стійкості ринку праці, так і для стратегічного розвитку людського капіталу. Саме тому сучасна державна політика має поєднувати заходи, спрямовані на стабілізацію демографічної ситуації, підвищення якості життя, зміцнення інституту сім'ї, розвиток системи охорони здоров'я, регулювання міграційних процесів та забезпечення активного довголіття.

Ключові напрямки демографічної політики України представлено в таблиці 3.1. Вони визначають стратегічні орієнтири держави у формуванні трудового потенціалу та сприяють підвищенню його ролі у відновленні економіки.

У Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року [54] визначено, що основною метою демографічної політики є створення сприятливого соціально-економічного середовища для збереження, відтворення та розвитку людського потенціалу, зменшення негативних демографічних тенденцій і забезпечення сталого демографічного розвитку. Стратегічні цілі документа передбачають комплексне охоплення проблем народжуваності, смертності, міграції, старіння населення, охорони здоров'я, зайнятості та соціальної інтеграції.

Таблиця 3.1 – Ключові напрямки демографічної політики України

Напрямок демографічної політики	Зміст напрямку	Основні заходи та ініціативи
Стимулювання народжуваності та підтримка сімей із дітьми	Забезпечення сприятливих соціально-економічних умов для народження і виховання дітей, поєднання сімейного та професійного життя.	Впровадження податкових пільг і прямих виплат сім'ям із дітьми; розвиток мережі дитячих садків; державна підтримка батьківської відпустки; створення сімейно-дружніх робочих місць.
Зменшення смертності та підвищення тривалості життя	Покращення системи охорони здоров'я, підвищення доступності медичних послуг, профілактика захворювань.	Розвиток первинної медицини; державні програми профілактики серцево-судинних і онкологічних хвороб; популяризація здорового способу життя; розширення скринінгових програм.
Регулювання міграційних процесів	Формування збалансованої міграційної політики, що сприяє поверненню українців з-за кордону та інтеграції ВПО.	Стимулювання повернення трудових мігрантів; створення умов для зайнятості ВПО; розвиток житлових програм; удосконалення міграційного законодавства.
Підтримка старшого покоління та активне довголіття	Соціальна адаптація та залучення осіб старшого віку до економічної та суспільної діяльності.	Програми перекваліфікації; стимулювання продовження трудової діяльності; розвиток системи геронтологічної допомоги; підтримка соціальної активності літніх людей.
Розвиток людського капіталу та освіти	Підвищення якості освіти, формування компетентностей, необхідних для сучасного ринку праці.	Модернізація освіти; розширення доступу до професійного навчання; розвиток цифрових навичок; створення системи «освіта протягом життя».
Підтримка гендерної рівності та соціальної інклюзії	Забезпечення рівних можливостей для всіх категорій громадян незалежно від статі, віку, стану здоров'я чи соціального статусу.	Розвиток політик рівних можливостей; підтримка жінок у сфері підприємництва; інтеграція осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО у трудову діяльність.
Розвиток регіональної демографічної політики	Забезпечення збалансованого розвитку регіонів і запобігання депопуляції окремих територій.	Стимулювання зайнятості в регіонах; підтримка місцевих ініціатив; створення умов для внутрішньої міграції та децентралізації ринку праці.
Інституційне забезпечення демографічної політики	Підвищення ефективності державного управління у сфері демографії та трудового потенціалу.	Вдосконалення системи моніторингу демографічних процесів; створення національної бази демографічних даних; міжвідомча координація політики; залучення міжнародних партнерів

Одним із ключових напрямів державної демографічної політики є стимулювання народжуваності та підтримка сімей із дітьми. Зниження народжуваності в Україні має як соціально-економічні, так і культурно-психологічні причини: зниження рівня добробуту, невпевненість у майбутньому, високі витрати на утримання дітей, недостатня підтримка з боку держави. У цьому контексті важливо не лише надавати прямі фінансові стимули, такі як допомога при народженні дитини, пільгове житло чи податкові знижки, але й створювати систему комплексної підтримки сімей – розвиток доступної дошкільної інфраструктури, впровадження гнучких форм зайнятості для батьків, розширення соціальних послуг для родин із малими дітьми.

Наступним важливим напрямом є збереження та зміцнення здоров'я населення, що є базовою умовою для формування якісного людського капіталу. Політика у сфері охорони здоров'я має бути орієнтована на профілактику хронічних захворювань, розвиток системи медичної реабілітації, підвищення тривалості активного життя. Особливої уваги потребує охорона психічного здоров'я, адже внаслідок війни значна частина населення зазнала психологічної травматизації. Розбудова системи психологічної підтримки, створення центрів психосоціальної реабілітації ветеранів, ВПО, родин загиблих та учасників бойових дій є невід'ємним компонентом демографічної стратегії.

Окрему роль відіграє політика у сфері активного довголіття та підтримки старшого покоління. В умовах старіння населення особливо важливо забезпечити умови для продовження трудової активності людей старшого віку, стимулювати участь у суспільному житті, навчанні та волонтерстві. Реалізація програм «активного довголіття» передбачає адаптацію робочих місць, впровадження освітніх програм для осіб 50+, створення можливостей для дистанційної чи гнучкої зайнятості. Такі заходи не лише сприятимуть підвищенню рівня зайнятості, а й зменшуватимуть соціальну ізоляцію літніх людей.

Вагомим елементом демографічної політики є міграційний вимір, адже повоєнна міграційна динаміка істотно впливає на структуру та якість трудового

потенціалу країни. За даними міжнародних організацій, понад 5,8 млн громадян України перебувають за кордоном, значна частина з них працездатного віку. Тому держава має розробити системну політику стимулювання повернення трудових мігрантів і реінтеграції переселенців, включаючи створення економічних, соціальних та професійних умов для повернення. Це може бути досягнуто через запровадження програм підтримки релокації бізнесу, розвитку підприємництва для мігрантів, податкових стимулів, а також системи визнання кваліфікацій, здобутих за кордоном.

Важливою складовою демографічної політики є забезпечення гендерного балансу та рівних можливостей на ринку праці. Війна суттєво змінила гендерну структуру зайнятості: частка жінок у складі безробітних зросла до 80%, а в багатьох секторах саме вони стали основною робочою силою. Тому державна політика має передбачати заходи з підтримки жінок, які повертаються на ринок праці після вимушеної перерви, створення безпечних умов праці, запровадження гнучких графіків та дистанційної зайнятості. Розвиток інфраструктури догляду за дітьми є також одним із ключових чинників підвищення економічної активності жінок.

Ще одним напрямом є підтримка молоді як стратегічного ресурсу відновлення країни. В умовах війни молоді люди зазнали втрат у сфері освіти, можливостей працевлаштування та професійного розвитку. Для подолання цих викликів необхідно створювати умови для підвищення рівня зайнятості молоді, розвивати програми першого робочого місця, стажування, професійної орієнтації, а також стимулювати молодіжне підприємництво.

Нарешті, ключовим принципом демографічної політики має стати територіальний баланс розвитку людського капіталу. Післявоєнна відбудова регіонів передбачає подолання демографічних і трудових диспропорцій між сходом та заходом країни, підтримку регіонів, що зазнали руйнувань, створення умов для повернення населення та розвитку місцевої економіки. Це вимагає тісної координації демографічної політики з політикою регіонального розвитку, зайнятості, житлового будівництва та освіти.

Отже, сучасна демографічна політика України має перейти від реактивного до проактивного підходу – не лише реагувати на наслідки демографічної кризи, а формувати довгострокові умови для її подолання. Вона має бути інтегрована у всі сфери державного управління, охоплювати комплекс заходів від підтримки народжуваності до розвитку освіти і охорони здоров'я, від стимулювання повернення мігрантів до активізації літніх людей. Лише така цілісна модель дозволить забезпечити відтворення людського капіталу, відновлення трудового потенціалу та сталий соціально-економічний розвиток країни.

Таким чином, демографічна політика в умовах повоєнного відновлення повинна стати не лише елементом соціальної політики, а стратегічним інструментом державного управління, який забезпечує фундамент для відродження економіки, формування інклюзивного суспільства та збереження національної ідентичності через людину як центральну цінність розвитку.

Проблема регулювання міграційних процесів також є одним із ключових викликів у контексті збереження та відновлення трудового потенціалу України. Масовий виїзд населення за кордон, зумовлений війною, економічною нестабільністю та пошуком безпечних умов життя, суттєво послабив трудовий потенціал держави.

У цьому контексті міграційна політика має трансформуватися з реактивної у стратегічну, орієнтовану не лише на регулювання потоків, а й на формування сприятливих умов для повернення, реінтеграції та ефективного використання людського капіталу. Її основною метою має стати не стримування мобільності, а створення можливостей для реалізації потенціалу українців, як у межах країни, так і за її межами, в інтересах національного розвитку.

Пріоритетні напрями міграційної політики України на сучасному етапі наведені на рисунку 3.1.

По-перше, особливу увагу слід приділити формуванню системи стимулів для повернення українських трудових мігрантів, які мають високий освітній і професійний потенціал.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрями міграційної політики України

Відповідно до європейських підходів до політики «brain gain» (повернення інтелектуального капіталу), держава повинна створити привабливі соціально-економічні умови для тих, хто розглядає можливість повернення на батьківщину. До таких стимулів можуть належати:

- державні програми підтримки працевлаштування фахівців, які повернулися;
- пільгове оподаткування малого та середнього бізнесу, започаткованого мігрантами;
- державні гранти для започаткування власної справи або участі у стартапах;
- визнання кваліфікацій, отриманих за кордоном, без надмірних бюрократичних процедур.

Важливо, щоб такі програми були системними, інтегрованими до загальної стратегії демографічного розвитку, а їх реалізація супроводжувалася прозорим моніторингом результатів.

По-друге, слід посилити інституційну складову міграційного управління.

На сьогодні різні аспекти міграційної політики – трудова, демографічна, соціальна, безпекова – реалізуються фрагментарно, без належної координації. Необхідно створити єдину міжвідомчу платформу з моніторингу міграційних процесів, яка об'єднає дані Державної прикордонної служби, Державної служби зайнятості, Пенсійного фонду, Міністерства економіки, Міністерства соціальної політики та Державної міграційної служби. Це дозволить оперативно відстежувати динаміку міграційних потоків, структуру мігрантів за статеві-віковими характеристиками, рівнем освіти та професійної підготовки, що є передумовою ефективного планування відновлення трудового потенціалу.

По-третє, необхідно розширити інструменти соціально-економічної адаптації внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Важливим напрямом є створення ефективних програм підтримки зайнятості ВПО, зокрема через грантові механізми на відкриття малого бізнесу, сприяння мобільності та розвиток локальних ініціатив на рівні громад.

По-четверте, актуальним є питання розвитку інтеграційної політики для ветеранів війни та осіб з інвалідністю, які повертаються на ринок праці після служби або реабілітації. Ці категорії громадян потребують спеціальних програм соціально-професійної адаптації, що включають перекваліфікацію, психологічну підтримку та створення робочих місць з урахуванням індивідуальних потреб. Відповідна інтеграція має стати частиною ширшої концепції відновлення людського капіталу після війни.

У контексті зовнішньої міграції важливим пріоритетом є зміцнення зв'язків із українською діаспорою. Україна має значний потенціал співпраці з громадянами, які тривалий час проживають за кордоном, але готові інвестувати у відновлення економіки. Формування системи «економічного громадянства» передбачає створення умов для залучення фінансових, інтелектуальних та технологічних ресурсів із-за кордону. Це може бути реалізовано через державну програму «Повернення і участь», яка б об'єднала інструменти податкового стимулювання, участі у державних та муніципальних інвестиційних проєктах, а також підтримку волонтерських та наукових ініціатив.

Крім того, необхідно оновити нормативно-правову базу міграційного регулювання. Чинна Стратегія державної міграційної політики України до 2025 року має бути продовжена з урахуванням нових викликів воєнного часу. Доцільним є розроблення нової Стратегії міграційного розвитку до 2035 року, яка б узгоджувалася з положеннями Стратегії демографічного розвитку до 2040 року. Основними акцентами такої стратегії мають стати:

- поєднання трудової, демографічної та освітньої політики;
- створення ефективної системи моніторингу міграційних процесів;
- цифровізація процедур отримання дозволів на роботу та посвідок на проживання;
- формування системи державного та приватного партнерства у сфері працевлаштування.

У контексті євроінтеграційних процесів необхідно враховувати досвід країн Центральної та Східної Європи, які після вступу до ЄС зіткнулися з масштабним відтоком трудових ресурсів. Зокрема, Польща, Угорщина та Литва реалізували державні програми повернення мігрантів через пільгові умови для започаткування бізнесу, фінансування житла та податкові стимули. Для України доцільним є розроблення аналогічних механізмів, адаптованих до національних реалій, із пріоритетом залучення фахівців у сфери відновлення інфраструктури, енергетики, будівництва, медицини та освіти.

Важливо також приділити увагу інформаційно-комунікаційній складовій міграційної політики. Значна частина українців, які перебувають за кордоном, не володіють актуальною інформацією щодо можливостей повернення, працевлаштування, соціальних гарантій чи державних програм підтримки. Запровадження спеціалізованого онлайн-порталу «Повернись в Україну» з інтегрованими базами вакансій, консультаційною підтримкою та розділом для бізнес-ініціатив дозволить зробити процес повернення прозорим і привабливим.

Окремим напрямом має стати підвищення мобільності трудових ресурсів усередині країни. Для цього необхідно удосконалити механізми внутрішньої міграції населення, забезпечивши умови для професійної мобільності,

доступності житла, розвитку транспортної інфраструктури та міжрегіональних програм зайнятості. Це сприятиме більш рівномірному розподілу трудового потенціалу та відновленню економічної активності на звільнених територіях.

Важливо наголосити, що реалізація удосконаленої міграційної політики потребує ефективної міжвідомчої координації та міжнародного партнерства. Участь міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація з міграції (МОМ), ПРООН, Світовий банк та ЄС, може забезпечити фінансову, технічну та експертну підтримку у реалізації проектів з реінтеграції населення, підтримки ВПО та повернення трудових мігрантів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна міграційна політика в умовах повоєнного відновлення повинна бути спрямована не лише на зниження відтоку населення, а насамперед – на розвиток людського капіталу, його повернення, інтеграцію та реалізацію потенціалу в межах країни. Її результатом має стати створення гнучкої, інклюзивної системи зайнятості, яка забезпечить відновлення економічної динаміки, підвищення конкурентоспроможності держави та соціальну згуртованість українського суспільства.

Сучасна соціально-економічна динаміка України переконливо свідчить, що демографічна криза та масштабні міграційні процеси є ключовими обмеженнями для сталого розвитку держави. Втрата людського капіталу, зниження народжуваності, старіння населення, зростання трудової еміграції та внутрішнього переміщення під впливом війни зумовлюють необхідність синергії демографічної, міграційної та економічної політик у єдиному стратегічному контексті.

У сучасних умовах демографічна політика має не лише реагувати на негативні тенденції природного відтворення, а й формувати довгострокові стимули для підвищення якості людського капіталу. Вона повинна включати заходи щодо підтримки сім'ї, зниження рівня дитячої бідності, забезпечення доступу до медичних та освітніх послуг, а також розвиток умов для активного довголіття. Водночас міграційна політика має орієнтуватися на оптимізацію трудової мобільності, повернення трудових мігрантів і реінтеграцію внутрішньо

переміщених осіб, забезпечуючи баланс між свободою пересування та збереженням людського ресурсу всередині країни.

Інтеграція цих двох напрямів передбачає перехід до комплексного управління демографічним розвитком, де міграційні процеси розглядаються не як загроза, а як інструмент стабілізації трудового потенціалу. Зокрема, повернення кваліфікованих мігрантів, використання навичок ветеранів і залучення діаспори до інвестицій у відбудову мають розглядатися як важливі елементи національної стратегії зростання.

У стратегічній перспективі інтеграція демографічної та міграційної політик має базуватися на принципах сталості, інклюзивності та регіональної збалансованості. Це означає, що розвиток регіонів повинен орієнтуватися на створення гідних умов праці, доступного житла та соціальної інфраструктури, здатної утримувати населення від відтоку. Важливим елементом є цифровізація управління міграційними процесами, що дозволить здійснювати моніторинг мобільності населення, прогнозувати потреби ринку праці та оцінювати ефективність державних програм.

Інтеграція цілей демографічної та міграційної політик у стратегію сталого економічного розвитку є критично важливою умовою відновлення України. Вона забезпечує не лише відтворення людського потенціалу, а й формує основу для інноваційного, соціально справедливого та інклюзивного зростання. Збалансований підхід до демографічних і міграційних процесів має стати стратегічним орієнтиром для державної політики, спрямованої на післявоєнне відновлення та стійкість українського суспільства.

3.2 Напрями забезпечення розвитку та ефективного використання трудового потенціалу

У сучасних умовах післявоєнного відновлення економіки України питання розвитку та ефективного використання трудового потенціалу набуває стратегічного значення. Трудовий потенціал – це не лише сукупність

працездатного населення, а й інтегральна характеристика рівня освіти, професійної підготовки, здоров'я, мотивації до праці, соціальної активності та мобільності громадян. Саме його якісні параметри та здатність до адаптації визначають конкурентоспроможність національної економіки в довгостроковій перспективі.

Війна суттєво вплинула на структуру та просторовий розподіл трудових ресурсів: частина працездатного населення була мобілізована до лав Збройних Сил, інша – виїхала за кордон або змінила місце проживання всередині країни. У результаті сформувалися значні територіальні, галузеві та кваліфікаційні диспропорції ринку праці. Відновлення трудового потенціалу потребує не лише повернення працівників у виробничу сферу, а й якісного оновлення системи зайнятості, її спрямування на підвищення продуктивності праці, гнучкості і інноваційності.

Напрями стабілізації ринку праці України в повоєнний період наведені на рисунку 3.2 [58].

Ключовим завданням державної політики має стати створення сприятливого середовища для повної реалізації потенціалу кожного громадянина. Це передбачає модернізацію системи освіти та професійної підготовки, розвиток інститутів безперервного навчання, стимулювання роботодавців до інвестування в розвиток персоналу, підтримку підприємництва та самозайнятості. Особливу увагу слід приділити групам, які потребують додаткової підтримки на ринку праці: внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, людям з інвалідністю, молоді та жінкам, що втратили роботу через бойові дії.

Важливим напрямом має стати інтеграція трудового потенціалу у систему відбудови економіки, зокрема через розвиток секторів із високою доданою вартістю: промисловості, енергетики, ІТ, освіти, медицини. Державна політика повинна сприяти підвищенню ефективності використання робочої сили шляхом зменшення неформальної зайнятості, розвитку цифрових платформ працевлаштування, розширення дистанційних форм роботи та створення

механізмів прозорої оцінки результатів праці.

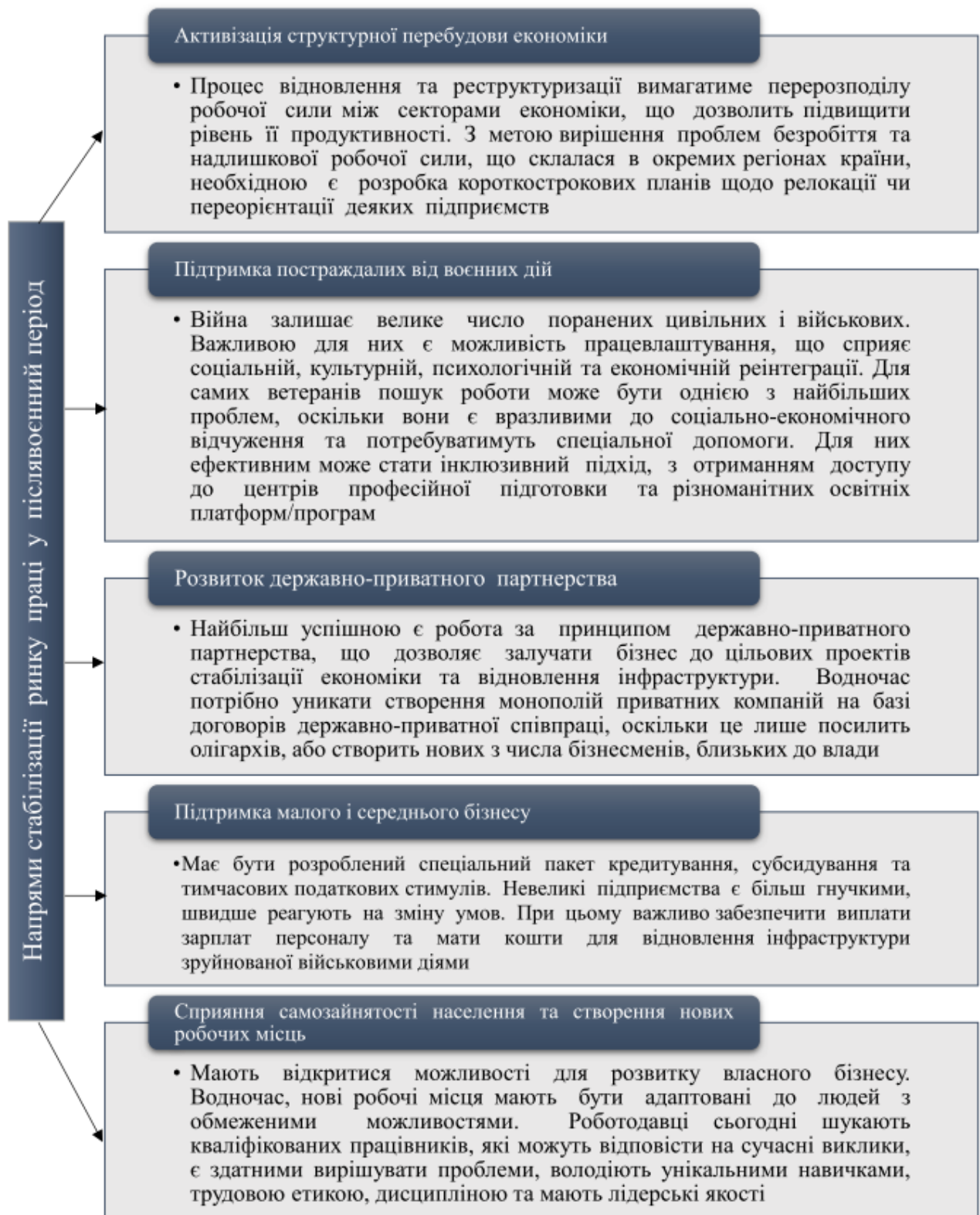


Рисунок 3.2 – Основні напрями стабілізації ринку праці України в післявоєнний період

Забезпечення сталого розвитку трудового потенціалу неможливе без зміцнення соціального партнерства між державою, бізнесом і профспілками. Така взаємодія має бути спрямована на формування нової культури праці, заснованої на інноваційності, соціальній відповідальності та орієнтації на результат. В умовах післявоєнного відновлення саме синергія між соціальною політикою, освітою та економічними реформами визначатиме здатність України ефективно використовувати свій трудовий потенціал як рушійну силу відбудови та стійкого зростання

У післявоєнний період формування політики розвитку людського капіталу й трудового потенціалу України набуває вирішального значення для забезпечення сталого економічного зростання, соціальної стабільності та конкурентоспроможності країни. Втрата значної частини робочої сили через міграцію, мобілізацію, загибель, інвалідність та вимушене переміщення створила нові виклики, які потребують системних рішень. Ефективне використання трудового потенціалу сьогодні означає не лише залучення максимальної кількості працездатних осіб до економічної діяльності, але й підвищення їхньої продуктивності, мотивації та адаптивності до змінних умов ринку праці. Стратегічні орієнтири розвитку трудового потенціалу наведено на рисунку 3.3.

Основним пріоритетом державної політики у сфері зайнятості має бути формування якісно нового трудового потенціалу, який здатний забезпечити інноваційний розвиток економіки. Це передбачає реалізацію таких стратегічних напрямів:

1. Інвестиції в людський капітал. Держава має стимулювати освітню мобільність, розвиток професійних навичок та компетентностей, що відповідають сучасним технологічним викликам. Необхідно посилити взаємозв'язок між системою освіти, професійно-технічною підготовкою та потребами роботодавців.

2. Підвищення продуктивності праці. Через технологічне оновлення підприємств, автоматизацію процесів, цифровізацію управління та використання

штучного інтелекту.



Рисунок 3.3 – Стратегічні орієнтири розвитку трудового потенціалу України

3. Забезпечення інклюзивності ринку праці. Необхідно створити рівні можливості для всіх категорій населення, включно з ветеранами, ВПО, людьми з інвалідністю та молоддю, що вперше виходить на ринок праці.

4. Модернізація інституцій ринку праці. Вона має бути спрямована на гнучкість, цифрову трансформацію та прогнозування майбутніх потреб роботодавців.

Ключовим чинником розвитку трудового потенціалу є професійна освіта та система безперервного навчання. В умовах швидких структурних змін економіки потрібна не лише формальна освіта, але й постійне оновлення знань і навичок. Важливо забезпечити узгодженість освітніх програм з прогнозами розвитку ринку праці, що вимагає посилення аналітичної функції державних інституцій.

Державна політика має підтримувати розвиток дуальної освіти,

партнерства між закладами освіти та бізнесом, що дозволяє студентам отримувати практичні навички в реальному секторі. Важливо розвивати регіональні центри перекваліфікації для осіб, які втратили роботу через бойові дії або релокацію підприємств.

У цьому контексті особливе значення має цифрова грамотність як базова компетенція сучасного працівника. Розвиток електронного навчання (e-learning), мікрокваліфікацій та онлайн-курсів може забезпечити доступність освіти для осіб, які перебувають у різних регіонах, зокрема у прифронтових і сільських громадах.

Післявоєнна трансформація економіки неможлива без цифровізації ринку праці. Необхідно створити єдину інтегровану цифрову платформу зайнятості, яка об'єднає бази даних Державної служби зайнятості, Пенсійного фонду, Державної податкової служби, порталів вакансій і освітніх платформ. Це дозволить оперативно відслідковувати зміни у попиті та пропозиції робочої сили, прогнозувати потребу в кадрах та підвищити прозорість ринку праці.

Підтримки потребують альтернативні форми зайнятості: фріланс, гіг-робота, дистанційна та гібридна праця, самозайнятість. Такі моделі дозволяють залучати до трудової діяльності осіб, які не можуть працювати в традиційному форматі, зокрема жінок із малолітніми дітьми, людей з інвалідністю та ВПО.

Для цього необхідно удосконалити правове регулювання нестандартних форм зайнятості, забезпечити соціальний захист таких працівників і створити стимули для офіційного оформлення трудових відносин.

Розвиток трудового потенціалу тісно пов'язаний із продуктивністю праці. В Україні рівень продуктивності залишається у кілька разів нижчим, ніж у країнах ЄС, що пояснюється низьким рівнем капіталізації підприємств, технологічним відставанням та неефективним управлінням персоналом.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільно реалізувати такі напрями:

- впровадження систем управління за результатами (performance management) на державному та корпоративному рівнях;

- створення програм мотивації працівників до підвищення продуктивності через преміювання, професійне зростання, участь у прибутках;
- розвиток корпоративних систем навчання на підприємствах, підтримка менторських програм та наставництва;
- оптимізація структури робочих місць, зокрема за рахунок автоматизації рутинних операцій;
- розвиток культури оцінювання ефективності персоналу на основі сучасних HR-аналітичних інструментів.

Завдання держави полягає у створенні інституційних умов, які б стимулювали бізнес до інвестування у людський капітал: через податкові пільги, грантові програми, підтримку корпоративних академій.

Ефективне використання трудового потенціалу неможливе без належних умов праці, соціального захисту та безпеки на робочому місці. Важливо забезпечити баланс між економічними цілями та добробутом працівників. Соціальна політика має бути спрямована на:

- модернізацію системи охорони праці та соціального страхування;
- підтримку психологічного здоров'я працівників, особливо ветеранів та постраждалих від війни;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- удосконалення трудового законодавства з урахуванням європейських норм.

Зростання якості трудового життя сприятиме не лише збереженню, а й поверненню кваліфікованих кадрів з-за кордону, зменшенню плинності кадрів та посиленню мотивації до продуктивної праці.

Важливою складовою розвитку трудового потенціалу є гендерна рівність на ринку праці. Жінки становлять понад половину населення України, однак їхня участь у трудовій діяльності часто обмежується нижчими посадовими рівнями, меншою оплатою праці та браком доступу до керівних позицій. Держава має стимулювати роботодавців до впровадження гендерно нейтральних практик найму, забезпечення рівної оплати за рівноцінну працю, а також створення умов

для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками (розвиток дошкільних закладів, часткова компенсація витрат на догляд за дітьми).

Не менш важливим напрямом є розширення можливостей працевлаштування для осіб з інвалідністю, через створення адаптованих робочих місць, державні субсидії роботодавцям та розвиток інклюзивного підприємництва.

Післявоєнне відновлення України має суттєву регіональну специфіку. Внаслідок бойових дій сформувався асиметричний розподіл трудових ресурсів: дефіцит кадрів у західних областях, надлишок безробітних у деяких центральних та східних регіонах. Для збалансування ситуації потрібна активна регіональна політика зайнятості, спрямована на стимулювання релокації бізнесу, розвиток місцевих програм перекваліфікації, залучення ВПО до відбудови інфраструктури.

Доцільно створити регіональні центри розвитку трудового потенціалу, які координуватимуть програми працевлаштування, професійного навчання та партнерства між місцевою владою, бізнесом і освітніми закладами.

Для забезпечення системності політики у сфері трудового потенціалу необхідно посилити координацію між різними державними органами, зокрема Міністерством економіки, Міністерством соціальної політики, Міністерством освіти і науки, Державною службою зайнятості та Пенсійним фондом.

Важливим кроком стане створення національної системи моніторингу людського капіталу, яка дозволить відстежувати ключові індикатори: рівень зайнятості, кваліфікаційну структуру робочої сили, показники продуктивності та якості трудового життя. З метою узгодження політик у сфері праці, освіти, демографії та регіонального розвитку доцільно сформувати Національну раду з питань розвитку трудового потенціалу при Кабінеті Міністрів України.

Розвиток і ефективне використання трудового потенціалу є ключовим завданням післявоєнного періоду, яке має міжгалузевий і міжвідомчий характер. Основні напрями такої політики наведені на рисунку 3.4.

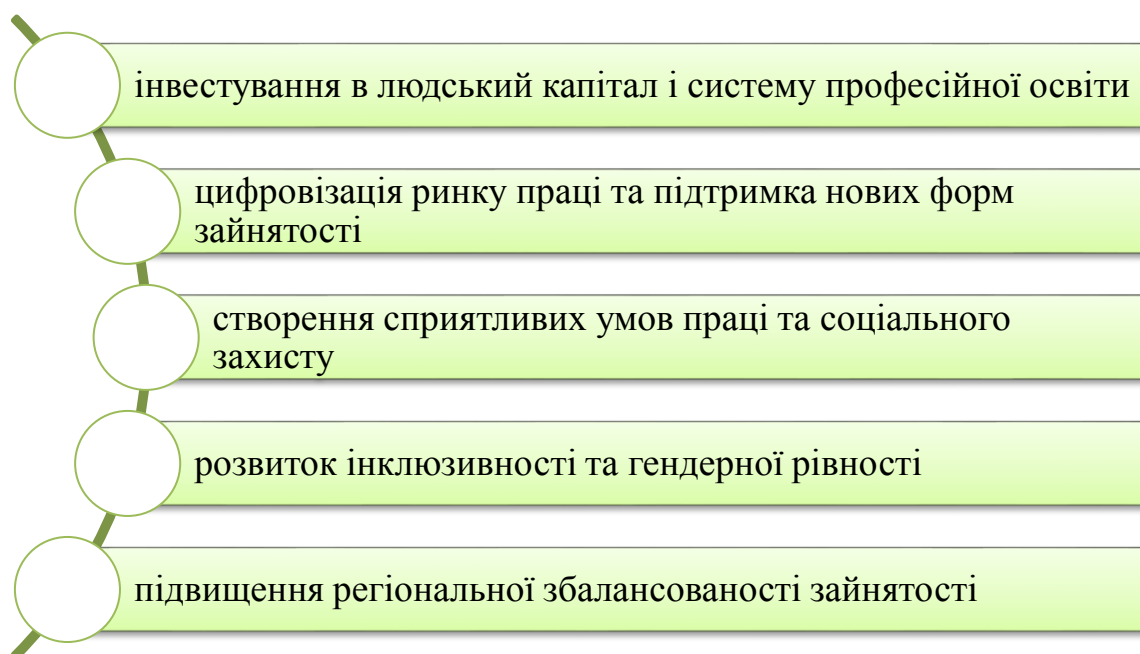


Рисунок 3.4 – Основні напрями політики розвитку і ефективного використання трудового потенціалу

Комплексне поєднання цих заходів дозволить не лише компенсувати втрати трудового потенціалу, спричинені війною, але й створити якісно нову модель ринку праці, засновану на інноваційності, гнучкості та соціальній відповідальності, що забезпечить стійке економічне зростання України в довгостроковій перспективі.

У післявоєнних умовах формування ефективної політики розвитку трудового потенціалу стає не лише соціальним, а й стратегічним завданням економічної безпеки держави. Збереження та підвищення якості людського капіталу визначають конкурентоспроможність України на світових ринках і здатність до модернізації економіки. Розвиток трудового потенціалу повинен відбуватися через поєднання трьох ключових компонентів: інвестування в освіту та професійну підготовку, створення сучасних умов праці та ефективну мотивацію до продуктивної діяльності.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити стійкість трудового потенціалу до зовнішніх шоків і забезпечить якісне відновлення ринку

праці. Водночас важливим є посилення регіональної політики зайнятості, оскільки просторові диспропорції у забезпеченні кадрами можуть стати бар'єром для повоєнної відбудови. Скоординовані дії держави, бізнесу та освітніх інституцій дадуть змогу перейти від політики компенсації втрат до політики розвитку, орієнтованої на підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

3.3. Механізм партнерства держави, бізнесу та громадського сектору у відновленні трудового потенціалу

Відновлення трудового потенціалу України після війни є завданням, яке виходить далеко за межі компетенції лише державних інституцій. Успіх цієї місії залежить від ефективності партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, адже саме взаємодія цих трьох секторів формує стійку соціально-економічну систему, спроможну відтворювати та розвивати людський капітал.

Формування сталого та конкурентоспроможного трудового потенціалу України у повоєнний період вимагає системної взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. На рисунку 3.5 представлено узагальнену модель механізму такого партнерства, що передбачає поєднання зусиль трьох ключових суб'єктів у межах стратегічного партнерства, спільних проєктів та обміну інформацією.

Держава виступає головним координатором цього процесу, забезпечуючи нормативно-правові умови, розробку стратегічних документів, фінансові стимули та соціальні програми, а також організацію навчання і перепідготовки кадрів. Її завдання – створити передумови для ефективного функціонування ринку праці та залучення інвестицій у розвиток людського капіталу.

Бізнес відіграє роль рушійної сили модернізації, забезпечуючи інновації, розвиток технологій, підвищення кваліфікації працівників і реалізацію корпоративних соціальних ініціатив. Через участь у спільних проєктах з державою та громадськими організаціями бізнес стає партнером у реалізації

політики зайнятості, освіти й професійного розвитку.

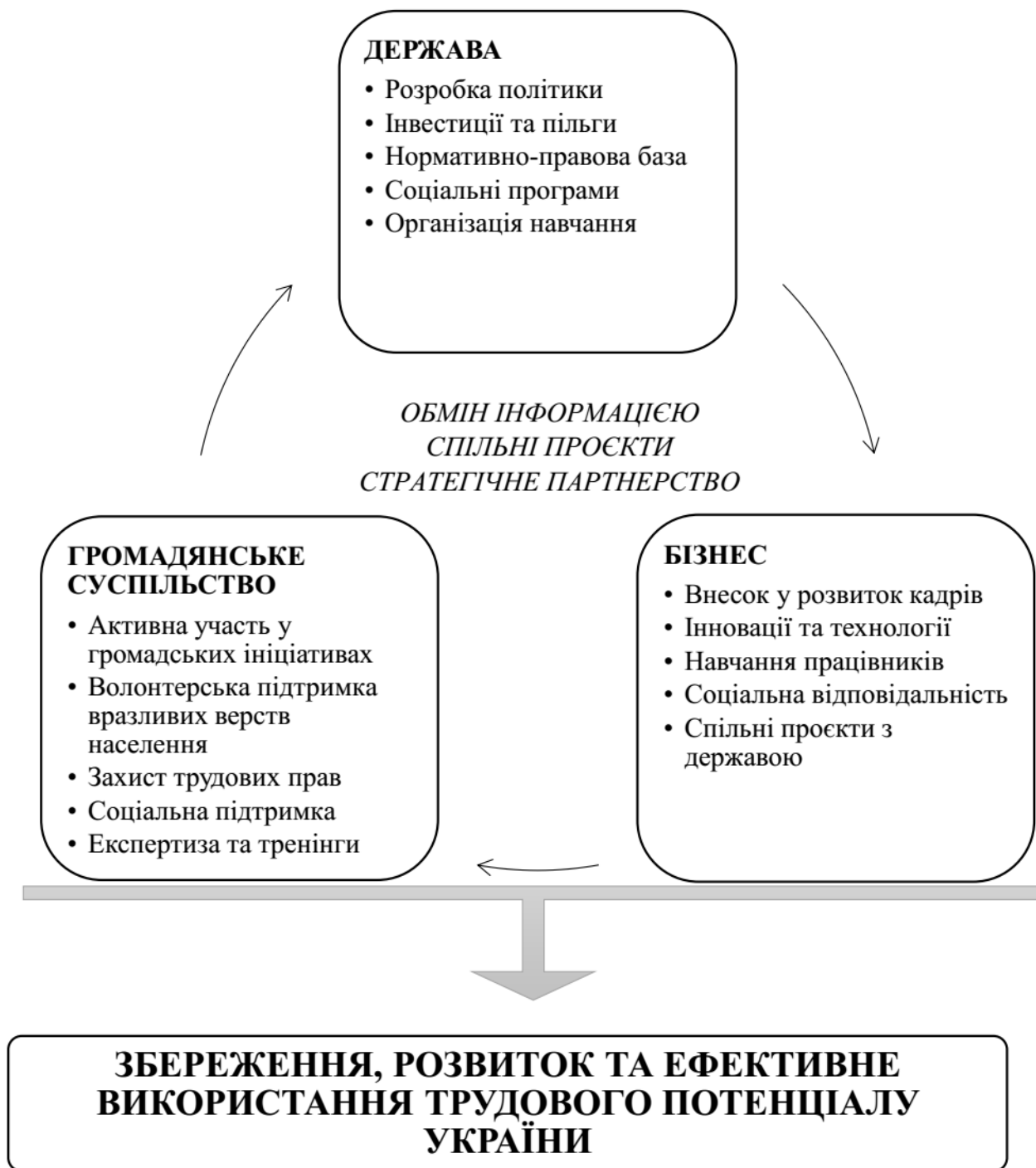


Рисунок 3.5 – Механізм партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у відновленні трудового потенціалу

Громадянське суспільство виконує роль соціального посередника і каталізатора змін, сприяючи залученню населення до громадських ініціатив,

підтримуючи вразливі групи населення, захищаючи трудові права, а також здійснюючи просвітницьку та експертну діяльність. Його активна участь посилює соціальну згуртованість і сприяє формуванню культури відповідальності у сфері праці.

Результатом ефективної взаємодії цих трьох сторін є збереження, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу України, що забезпечує зростання зайнятості, демографічне відновлення та сталий економічний розвиток.

В умовах масштабних демографічних втрат, трудової міграції, руйнування підприємств і соціальної інфраструктури державна політика потребує посилення міжсекторальної координації, заснованої на принципах соціального діалогу, спільного фінансування та відповідальності.

Роль держави в цьому процесі полягає у створенні нормативних і фінансових передумов для розвитку людського потенціалу: через реалізацію стратегій зайнятості, демографічного розвитку, професійної освіти, інновацій та цифрової трансформації. Водночас саме бізнес є основним споживачем трудових ресурсів і може виступати каталізатором відновлення, забезпечуючи робочі місця, навчання та соціальні гарантії працівникам. Громадський сектор, у свою чергу, має унікальний потенціал у сфері соціальної інтеграції, просвіти, психологічної реабілітації та реалізації інклюзивних програм для ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю та молоді.

Сучасні тенденції свідчать, що жодна зі сторін не може самостійно забезпечити повноцінне відновлення трудового потенціалу. Держава без бізнесу позбавлена ресурсів і гнучкості, бізнес без держави – стратегічного бачення, а громадський сектор без партнерства – сталості. Тому ключовим завданням є формування дієвої моделі тристороннього партнерства, що поєднує стратегічне планування, фінансові стимули та соціальні ініціативи. Таке партнерство здатне забезпечити сталий розвиток людського потенціалу, підвищити конкурентоспроможність економіки та сприяти соціальній консолідації суспільства у післявоєнний період [59].

Післявоєнне відновлення України потребує глибокого реформування державної політики у сфері праці, зайнятості та розвитку людського потенціалу. В умовах демографічних втрат, масової зовнішньої міграції, структурних дисбалансів на ринку праці та зростання потреби у висококваліфікованих кадрах саме держава має відігравати ключову роль у формуванні сприятливого інституційного середовища, яке забезпечить ефективне відтворення трудового потенціалу. Успіх відновлення економіки та соціальної стабільності безпосередньо залежить від того, наскільки цілісно, скоординовано та стратегічно буде організована державна політика в цій сфері.

Першочерговим завданням держави є формування єдиної системи стратегічного планування, що поєднує напрями демографічної, міграційної, освітньої, соціальної та економічної політики. У центрі цієї системи має стояти людина як основний суб'єкт і ресурс економічного розвитку. Для цього необхідно забезпечити узгодженість між основними національними стратегіями: Стратегією демографічного розвитку до 2040 року, Стратегією зайнятості, Національною стратегією з розвитку людського капіталу, а також документами у сфері освіти, цифровізації та соціального захисту. Такий підхід дозволить уникнути дублювання функцій, суперечностей у цілях та досягти синергії між державними програмами, спрямованими на розвиток трудового потенціалу.

Одним із ключових напрямів державного регулювання є створення сучасної системи прогнозування потреб ринку праці, яка має базуватися на цифрових інструментах збору та аналізу даних, зокрема через удосконалення Єдиного порталу вакансій, реєстрів зайнятості та освітніх статистичних баз. Прогнозування попиту на професії, навички та компетенції дозволить своєчасно коригувати освітні програми, підтримувати баланс між підготовкою кадрів та потребами бізнесу. Доцільним є створення Національного центру аналітики ринку праці, який координував би збір даних, прогнозування тенденцій зайнятості та підготовку регулярних звітів для уряду, роботодавців та освітніх установ.

У контексті державної політики особливого значення набуває

удосконалення системи професійної освіти та перепідготовки кадрів. В умовах воєнного та повоєнного періоду швидке оновлення структури економіки потребує підготовки працівників нових спеціальностей – зокрема у сфері енергетики, логістики, будівництва, цифрових технологій, охорони здоров'я. Тому держава має розвивати мережу центрів професійної перепідготовки на базі державної служби зайнятості, закладів професійно-технічної освіти та університетів. Важливим інструментом може стати державно-приватне партнерство у сфері освіти, коли бізнес бере участь у розробці навчальних програм, забезпечує практичне навчання та стажування, а держава – частково компенсує витрати на підготовку кадрів. Основні напрями державно-приватного партнерства у розвитку трудового потенціалу наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрями державно-приватного партнерства у розвитку трудового потенціалу

Напрямок партнерства	Характеристика та приклади реалізації
1	2
Спільна підготовка та перепідготовка кадрів	Участь бізнесу у розробці освітніх програм, організації дуальної освіти, стажувань та практики для студентів. Держава забезпечує нормативну підтримку, співфінансування та сертифікацію програм. Приклад, створення навчально-практичних центрів при закладах ПТО спільно з роботодавцями.
Розвиток регіональних центрів професійної перепідготовки	Відкриття мережі навчальних центрів на базі служби зайнятості, університетів та технічних коледжів у співпраці з бізнесом. Програми спрямовані на швидку перекваліфікацію осіб, які втратили роботу внаслідок війни, та на підготовку фахівців для відновлення критичних секторів економіки.
Інвестиції у розвиток людського капіталу підприємств	Запровадження системи державних грантів або податкових пільг для підприємств, що інвестують у навчання персоналу, внутрішні тренінги, соціальні ініціативи та програми підвищення кваліфікації.
Цифровізація освітніх та кадрових сервісів	Розробка онлайн-платформ для дистанційного навчання на кшталт Дія.Освіта, електронних баз вакансій і компетенцій. Співпраця держави та ІТ-компаній у створенні єдиного цифрового простору для взаємодії роботодавців, освітніх закладів і шукачів роботи.

Продовження табл. 3.2

1	2
Підтримка освітніх кластерів та галузевих альянсів	Формування партнерств між університетами, бізнесом і місцевими органами влади з метою розвитку інноваційних програм у галузях з високим потенціалом росту (енергетика, будівництво, IT, охорона здоров'я). Приклад, створення «кластерів відновлення» у регіонах, постраждалих від війни.
Підтримка соціальної відповідальності бізнесу	Заохочення підприємств до участі в соціальних проєктах: підтримка ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, жінок, що повертаються на ринок праці. Держава може надавати податкові стимули, компенсації за створення адаптованих робочих місць та партнерство у програмах менторства

Доцільно також впровадити фіскальні стимули для роботодавців, які інвестують у людський капітал. Зокрема, можна розробити механізми податкових знижок для підприємств, що фінансують навчання працівників, оплачують курси підвищення кваліфікації або здійснюють перекваліфікацію ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю. Подібна практика широко застосовується в країнах ЄС, де інвестиції у навчання працівників прирівнюються до капітальних інвестицій у розвиток підприємства. Для України це стало б важливим кроком до стимулювання бізнесу до активної участі у відновленні трудового потенціалу.

Окремим напрямом має стати розвиток системи соціального партнерства у сфері праці, яка поєднує державу, роботодавців і профспілки. Необхідно модернізувати механізми колективно-договірного регулювання, підвищити ефективність роботи Національної тристоронньої соціально-економічної ради, а також створити регіональні платформи соціального діалогу. У межах таких структур можна координувати програми перекваліфікації, моніторинг ринку праці, ініціативи з адаптації ветеранів і підтримки зайнятості жінок.

Державне управління у забезпеченні розвитку трудового потенціалу включає компоненти, такі як суб'єкт, об'єкт та зміст (рисунк 3.6).

Розвиток трудового потенціалу вимагає також удосконалення системи державних стимулів для підприємств, які забезпечують робочі місця в пріоритетних секторах.

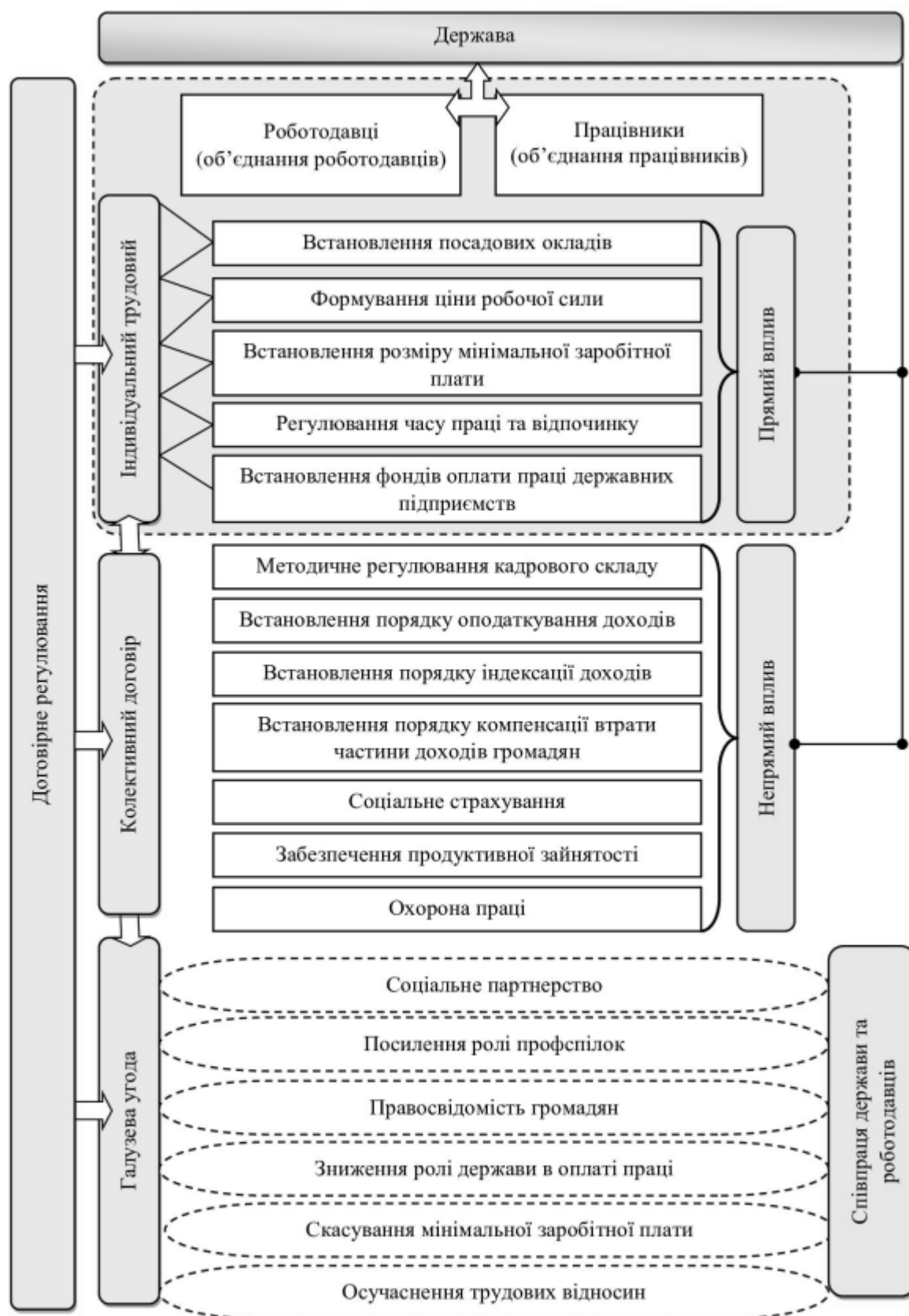


Рисунок 3.6 – Державне управління у забезпеченні розвитку трудового потенціалу

Наприклад, держава може запроваджувати часткову компенсацію заробітної плати для роботодавців, які наймають ветеранів, осіб з інвалідністю або внутрішньо переміщених осіб. Також перспективним є механізм державного замовлення на підготовку фахівців для галузей, що забезпечують відбудову – будівництво, енергетику, транспорт, машинобудування. Це дозволить збалансувати попит і пропозицію робочої сили та запобігти кадровому дефіциту.

Серед важливих пріоритетів держави: формування ефективної системи стимулювання інновацій у сфері зайнятості. Підтримка цифрової трансформації ринку праці, розвиток електронних сервісів працевлаштування, створення платформ для дистанційної зайнятості та фрілансу сприятимуть розширенню можливостей для працівників у різних регіонах. Держава може сприяти створенню спеціальних економічних зон або кластерів, орієнтованих на залучення молоді та висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ, освіти, медицини, екології.

Важливим завданням є підвищення ефективності регіональної політики зайнятості. В умовах значної міграції та переміщення населення державна політика має бути децентралізованою, тобто орієнтованою на специфіку регіонів. Регіональні центри зайнятості повинні отримати ширші повноваження щодо реалізації програм перекваліфікації, розроблення локальних стратегій розвитку трудового потенціалу та партнерства з місцевими громадами й підприємствами. Це дозволить створювати робочі місця саме в тих секторах, які мають потенціал зростання у конкретних територіях.

Доцільно також активізувати державну підтримку соціального підприємництва як одного з інструментів відновлення зайнятості. Соціальні підприємства, орієнтовані на працевлаштування ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю, можуть отримувати пільгове оподаткування, пріоритет у державних закупівлях, грантову підтримку або пільгове кредитування. Такий підхід не лише сприятиме економічній реінтеграції вразливих груп, а й стимулюватиме розвиток місцевих економік.

Таким чином, роль держави у відновленні трудового потенціалу не

обмежується лише нормативним чи контрольним аспектом. Йдеться про створення цілісної екосистеми розвитку трудового потенціалу, у якій освіта, ринок праці, соціальний захист і економічна політика функціонують у взаємодії. Держава має виступати ініціатором і модератором партнерства між роботодавцями, навчальними закладами та громадськими організаціями, сприяти інтеграції стратегічних цілей у межах єдиного бачення повоєнного розвитку України.

Ефективне державне регулювання у сфері зайнятості та освіти має ґрунтуватися на трьох ключових принципах: передбачуваності, партнерстві та результативності. Передбачуваність означає наявність довгострокових стратегічних орієнтирів; партнерство – тісну взаємодію держави з бізнесом та суспільством; результативність – чітку оцінку ефектів політики для реального підвищення якості трудового потенціалу. Реалізація цих принципів стане підґрунтям для відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності та формування нової соціальної архітектури України, орієнтованої на людину, працю та розвиток.

Сучасні умови розвитку економіки України, особливо в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення, визначають необхідність нового бачення ролі бізнесу у формуванні людського капіталу. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) стає не лише елементом корпоративної культури, а й стратегічним чинником підвищення якості трудового потенціалу, зміцнення соціальної стабільності та довіри між роботодавцями, працівниками й державою.

Одним із ключових напрямів СВБ є інвестування у розвиток персоналу. Підприємства, що впроваджують програми підвищення кваліфікації, професійного навчання, лідерських тренінгів, сприяють формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до технологічних змін. У період економічної нестабільності така стратегія дає змогу зберегти кадровий потенціал, знизити рівень плинності кадрів і підвищити продуктивність праці.

Важливою складовою соціальної відповідальності є підтримка вразливих груп населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з

інвалідністю, жінок, які повертаються на ринок праці. Соціально орієнтований бізнес створює умови для інтеграції таких працівників: забезпечує адаптаційні програми, психологічну підтримку, гнучкий графік роботи або дистанційний формат. Державна політика має сприяти цьому шляхом податкових пільг і компенсацій роботодавцям, які створюють адаптовані робочі місця чи беруть участь у програмах менторства.

Ще одним напрямом є розвиток корпоративної культури добробуту, що передбачає створення здорового та безпечного робочого середовища, підтримку балансу між роботою і приватним життям, запровадження програм медичного страхування, психологічної допомоги, соціального пакета. Це не лише підвищує рівень лояльності працівників, а й сприяє формуванню здорового трудового потенціалу (фізично, психологічно та соціально стійкого).

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності також передбачає партнерство бізнесу з освітніми закладами. Таке співробітництво сприяє адаптації освітніх програм до потреб економіки, забезпечує молоді можливості практичного навчання та працевлаштування. Компанії можуть брати участь у формуванні галузевих стандартів освіти, створенні стипендіальних програм, підтримці молодих фахівців. Це сприяє зміцненню зв'язку між освітою та ринком праці, підвищенню конкурентоспроможності робочої сили.

Соціально відповідальні компанії також активно реалізують програми корпоративного волонтерства та громадських ініціатив. Участь працівників у таких заходах розвиває громадянську свідомість, формує командний дух і підвищує рівень соціального капіталу підприємства. Особливо важливо це в умовах війни, коли бізнес бере участь у підтримці армії, допомозі постраждалим громадам, відновленні соціальної інфраструктури.

У сучасних умовах війни та повоєнного відновлення роль громадського сектору й міжнародних організацій у збереженні та розвитку людського потенціалу України істотно зросла. Саме вони стали потужним каталізатором соціальної мобілізації, надання допомоги постраждалому населенню, підтримки зайнятості, освіти, психічного здоров'я та соціальної інтеграції вразливих груп.

В умовах, коли державні інститути зазнали значного навантаження, а ресурси бізнесу обмежені, громадські організації та міжнародні партнери фактично стали важливою ланкою системи соціально-економічної стійкості держави.

Громадський сектор відіграє ключову роль у реалізації ініціатив, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, осіб з інвалідністю та молоді. Завдяки своїй гнучкості, наближеності до громад та здатності швидко реагувати на локальні виклики, неурядові організації (НУО) часто першими запроваджують ефективні практики, які згодом масштабуються державними структурами. Серед таких напрямів – програми професійної орієнтації, менторства, розвитку підприємництва, психологічної підтримки, а також ініціативи з відновлення освіти та перекваліфікації.

Особливої уваги заслуговують ініціативи громадських організацій, спрямовані на підвищення економічної активності жінок і молоді. Вони реалізують освітні програми, сприяють створенню умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками, просувають ідеї рівних можливостей у сфері праці. Такі проєкти мають важливе значення для збереження демографічного балансу, розширення кадрового резерву та формування культури гендерної рівності на ринку праці.

В умовах воєнного часу особливо актуальною стала діяльність громадських організацій у сфері психосоціальної реабілітації та підтримки ветеранів і переселенців. Вони забезпечують психологічний супровід, соціальну адаптацію, юридичну допомогу, сприяють інтеграції ветеранів у цивільне життя. Ці ініціативи не лише полегшують повернення до трудової діяльності, а й допомагають зберегти трудовий потенціал суспільства, мінімізуючи ризики соціальної ізоляції.

Важливим напрямом діяльності НУО є співпраця з бізнесом і державними інституціями у форматі тристороннього партнерства. Завдяки грантовим програмам, залученню міжнародної допомоги та локальним проєктам розвитку громади громадські організації стають ефективними посередниками між роботодавцями та населенням, створюючи умови для працевлаштування,

стажування, розвитку підприємницьких ініціатив [60, с. 309-312].

Міжнародні організації відіграють системну роль у відновленні людського потенціалу України. Програми Міжнародної організації праці (МОП), Програми розвитку ООН (ПРООН), ЮНІСЕФ, Міжнародної організації з міграції (МОМ), Світового банку, ЄС, USAID, UN Women, UNHCR та інших спрямовані на підтримку реформ у сфері зайнятості, освіти, соціального захисту, гендерної рівності та інклюзії.

Серед ключових напрямів міжнародної підтримки можна виокремити:

- відновлення системи професійної освіти та створення сучасних освітньо-практичних центрів на базі державної служби зайнятості;
- реалізацію програм перекваліфікації ВПО, ветеранів та жінок, які втратили роботу через війну;
- фінансування грантів для розвитку малого та середнього бізнесу, що створює нові робочі місця;
- психосоціальну підтримку населення та розвиток інфраструктури психічного здоров'я;
- ініціативи з відновлення соціальної інфраструктури та інклюзивного працевлаштування.

Вагомий внесок роблять програми, що підтримують повернення та реінтеграцію українських трудових мігрантів, сприяють створенню безпечного робочого середовища та розвитку соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та державою. Міжнародна технічна допомога спрямовується також на розбудову інституційної спроможності органів влади у сфері соціальної політики, зайнятості та міграції.

Спільна діяльність громадського сектору, міжнародних партнерів і держави сприяє поступовому формуванню екосистеми відновлення людського потенціалу, що поєднує короткострокову гуманітарну допомогу з довгостроковими програмами розвитку. Ключовим принципом такої взаємодії є сталість – орієнтація не лише на компенсацію втрат, а на створення умов для гідної праці, професійного розвитку та соціальної згуртованості.

Отже, громадські організації та міжнародні партнери виступають важливими співтворцями нової моделі соціально відповідального відновлення. Їхня діяльність підсилює потенціал держави у сфері зайнятості, освіти, соціальної політики, а головне – сприяє утвердженню людиноцентричної парадигми розвитку, в основі якої гідність, рівність можливостей та розкриття людського потенціалу.

У повоєнний період збереження та відновлення трудового потенціалу України постає як ключова передумова соціально-економічного відродження держави. Ефективна реалізація цього завдання потребує узгоджених дій держави, бізнесу та громадянського суспільства, що мають діяти в межах єдиного стратегічного підходу. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, але й створенню умов для його довгострокового відтворення, що є визначальним чинником конкурентоспроможності національної економіки та сталого розвитку України.

Висновки до розділу 3

Визначено стратегічні пріоритети державної політики у сфері збереження та відновлення трудового потенціалу України. Обґрунтовано важливість інтеграції демографічної, міграційної та освітньо-трудової політики в єдину систему стратегічного планування, що забезпечить збалансоване відтворення людського капіталу. Запропоновано напрями удосконалення державної політики щодо регулювання трудових ресурсів у повоєнний період.

Сформульовано рекомендації щодо розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, зокрема модернізацію системи професійної освіти, цифровізацію ринку праці, підвищення інноваційності економіки та створення умов для активної участі всіх вікових груп у трудовій діяльності. Обґрунтовано роль міжнародної технічної допомоги та можливості залучення приватного сектору до відновлення людського капіталу.

Визначено механізми партнерства держави, бізнесу та громадського

сектору у відновленні трудового потенціалу. Обґрунтовано необхідність розвитку державно-приватного партнерства, стимулювання корпоративної соціальної відповідальності, поліпшення умов реінтеграції ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю та створення комплексної системи підтримки для повернення трудових мігрантів. Доведено, що лише багаторівнева модель співпраці забезпечить стійке відновлення людського капіталу України.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що трудовий потенціал становить собою всебічну категорію, яка включає кількісні, якісні та структурні особливості здатності населення до ефективної праці, визначаючи конкурентоздатність економіки та соціально-економічний прогрес. Теоретичні концепції, починаючи від класичних ідей А. Сміта і закінчуючи сучасними моделями, наголошують на міждисциплінарній природі цього феномену, поєднуючи економічні, соціальні та психофізіологічні компоненти, і акцентують увагу на важливості розумного застосування для зменшення негативних ефектів.

2. Розглянуто методи оцінки факторів трудового потенціалу, які виявляються в всебічному вивченні індикаторів, охоплюючи демографічні, освітні й професійні, з подвійним впливом: загрози зниження продуктивності та шанси на розвиток завдяки інноваціям.

3. Встановлено, що цифровізація виступає не лише технологічним, а й соціально-економічним випробуванням, яке визначає перспективи трудового потенціалу України. Успішне впровадження її в усі сектори економіки дозволить не тільки усунути наслідки війни, а й забезпечити якісне оновлення системи праці, формування сучасної моделі зайнятості та зміцнення конкурентних переваг людського капіталу.

4. Проаналізовано тенденції трудового потенціалу в Україні, що свідчать про скорочення через міграцію кваліфікованих кадрів, воєнні втрати та демографічний спад, але вимагають оптимізації для подолання бар'єрів, таких як брак навичок та регіональні диспропорції, та інтеграції в глобальні процеси. Це передбачає впровадження стратегій, орієнтованих на цифровізацію, міжнародне партнерство та інвестиції в освіту, що дозволить перетворити негативні тренди на позитивні, забезпечуючи стійке зростання економіки та конкурентоспроможність на світовому ринку.

5. Проаналізовано вплив війни, який створює дефіцит кадрів та вразливості в структурі трудового потенціалу через руйнування робочих місць, психологічні травми та еміграцію, підкреслюючи ризикоорієнтований контроль для збереження ресурсів. У контексті України це вимагає впровадження заходів, таких як програми підтримки ветеранів та перепідготовки, для пом'якшення наслідків, мінімізації втрат та перетворення викликів на можливості для модернізації ринку праці.

6. Оцінено проблеми, що демонструють бар'єри в розвитку трудового потенціалу, такі як низький рівень цифрових навичок, дискримінація за віком чи статусом та відсутність ефективних програм, але потребують посилення механізмів для повного використання потенціалу. Це включає розробку комплексних стратегій, орієнтованих на освіту впродовж життя та соціальну інтеграцію, що дозволить подолати обмеження, мобілізувати резерви та перетворити проблеми на ресурс для економічної стабільності та зростання.

7. Запропоновано напрями удосконалення політики, що інтегрують стимули та реформи, такі як податкові пільги для роботодавців, програми перепідготовки та гнучкі форми зайнятості, сприяючи відновленню трудового потенціалу та конкурентоспроможності. У повоєнному контексті України це забезпечить підвищення рівня зайнятості, оптимізацію ресурсів та перетворення викликів на можливості для стійкого розвитку економіки.

8. Розроблено інструменти підвищення трудового потенціалу, які формують культуру розвитку через освіту впродовж життя, підтримку підприємництва та соціальні програми, з потенціалом зниження ризиків та підвищення довіри суспільства. Це сприяє інтеграції вразливих груп, зменшенню дефіциту кадрів та посиленню соціальної згуртованості, забезпечуючи позитивний вплив на економіку шляхом збереження та мобілізації людського капіталу.

9. Розроблено концепцію розвитку трудового потенціалу, інтегруючи контроль та партнерства між державою, бізнесом та громадянськістю, для трансформації його в інструмент економічного зростання та відповідності

міжнародним стандартам. Це включає стратегічні напрями, такі як цифровізація, здорове старіння та антидискримінаційні заходи, що забезпечать збереження ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності в поствоєнній Україні.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
2. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
3. Бегма П. О. Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2015. № 2. С. 130-137.
4. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 224 с.
5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 387 с.
6. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. С. 200-203.
7. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України. Донецьк: Інститут економіки промисловості. 2005. 502 с.
8. Пирожков С. І. Концепція трудового потенціалу населення. Київ: Наук. думка, 1993. С. 12-77.
9. Кулинич Л.В. Трудовий потенціал: сутність та склад. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2009. №1. С. 30-35.
10. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2007. № 4 (42). С. 224-231.
11. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). С. 245-254.

12. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія / за наук. ред. О. А. Грішної. Черкаси : Маклаут, 2021. 360 с.

13. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : кол. моногр. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград : ВАТ Кіровоград. вид-во, 2018. 304 с.

14. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2019. №1. С. 30-35.

15. Терещенко Д. А. Трудовий потенціал країни і регіонів: сучасний стан тенденцій розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 208-221

16. Зима О. Г., Птащенко О. В., Гончарова К. Ю. Особливості трудового потенціалу. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 22-25.

17. Колот А. М., Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини у схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 376 с.

18. Полоус О. В., Пилип'як В. Л. Становлення і розвиток людського фактору в національній економіці. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 3. С. 132-136.

19. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 123-135.

20. Денисенко М. П., Кодій С. О. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21-27.

21. Калина А. В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 274 с.

22. Атаєва О.А., Ковальов В.М. Трудовий потенціал регіону: розвиток, стимулювання, ефективність використання : монографія. Харків : МОНМС України. УПА. 2017. 204 с.

23. Надточій А. О., Покотило Т. В. Трудовий потенціал України: тенденції розвитку та пріоритети державної політики. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 7(2). С. 47-58.

24. Молнар О. С., Калинич В. С., Зубанич О. М. Фактори підвищення ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 123-128.

25. Немченко Т. А. Організаційно-економічні передумови соціального розвитку трудового потенціалу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 155-168.

26. Ілляш І. Регіональні особливості формування, розвитку і використання трудового потенціалу України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2014. Вип. 19. С. 42–47.

27. Показники для моніторингу стану досягнення Цілей сталого розвитку: методологія збору та розрахунку даних URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_StatReport_v06.pdf (дата звернення 29.09.2025).

28. Трохимчук Т. В. Оцінка трудового потенціалу: підходи та методи. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 39-42.

29. Харун О. А. Підвищення рівня освітньої складової трудового потенціалу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 52-59.

30. Фісуненко Н. О., Шмиголь К. Р. Теоретико-методичні основи дослідження економічних знань. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 9-13.

31. Суптелю О. С. Демографічні трансформації в період постіндустріального переходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Географічні науки*. 2020. Вип. 12. С. 32-42.

32. Попович В. В., Добрянська Н. А. Аналіз показників вимірювання кількісного і якісного стану трудового потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 19. С. 16-18.

33. Жадан О. В. Соціально-трудові відносини в постіндустріальному суспільстві: сутність, особливості, перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 26-33.

34. Миронова Л. Г. Концепція моделювання управління трудовим потенціалом у постіндустріальній. *Економіка та держава*. 2021. № 9. - С. 31-33.

35. Турецкий О. А. Процес формування трудового потенціалу постіндустріального суспільства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 1. С. 22-35

36. Лісіна С. О. Особливості інформаційного забезпечення підвищення кваліфікації працівників. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 2. С. 81-86.

37. Хижняк Л. М., Сичова В. В. Принципи державного регулювання трудових відносин в умовах постіндустріального суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2022. Вип. 3. С. 215-223.

38. Мішин Ю. Р. Соціальний капітал в системі трудових відносин постіндустріальної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4. С. 210-214.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2025).

40. The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. Policy Notes and Reports 71. URL: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf> (дата звернення 05.10.2025).

41. Козловський С. В., Ельхаддад А. А., Горун С. О., Мамашвілі Л. О., Ноздрін Д. Ю. Вплив демографічного стану в Україні на її соціально-економічний розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 60-65.

42. Грицишена З. О. Міграційні потоки українців внаслідок повномасштабної війни: погляди України та міжнародних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 128-138.

43. Данні та ресурси. *Міжнародна організація з міграції* URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> (дата звернення 05.10.2025).

44. Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics *Eurostat* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics (дата звернення 05.10.2025).

45. Decisions granting temporary protection by citizenship, age and sex - monthly data *Eurostat* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytpfm/default/table?lang=en (дата звернення 05.10.2025).

46. Beneficiaries of temporary protection by citizenship - per thousand persons *Eurostat* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytpspop/default/table?lang=en (дата звернення 05.10.2025).

47. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex - monthly data *Eurostat* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_asytpsm/default/table?lang=en (дата звернення 05.10.2025).

48. Столярова В. В. Стратегічне планування людиноцентричного соціально-економічного розвитку як полісистемна категорія. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1. С. 249-269.

49. Перелік показників ринку праці. *Державна служба зайнятості України* URL: https://www.dcz.gov.ua/assets/doc/perelik_pocaz.xlsx (дата звернення 05.10.2025).

50. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи (за видами економічної діяльності) *Державна служба зайнятості України* URL: <https://www.dcz.gov.ua/loaddata/upload/doc/5%20Types%20of%20economic%20activity%2009%202025.xlsx> (дата звернення 05.10.2025).

51. Основні тренди ринку праці в Україні у 2025 році (січень–вересень) *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення 05.10.2025).

52. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2024 роках *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/szpshp_ed_rik.xlsx (дата звернення 05.10.2025).

53. Ключник Р. М., Лимонова Е. М. Демографічні фактори економічного розвитку. *European vector of economic development*. 2024. № 2. С. 59-71.

54. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 05.10.2025).

55. Сучасні трансформації світового економічного порядку. Виклики і можливості для України *Разумков центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/04/24/2025-Yurchyshyn-FIN.pdf> (дата звернення 05.10.2025).

56. Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Downloads/Labor%20Market%20Assessment%202024-2025%20Business%20Demand,%20Challenges,%20Strategy%20For%20Impact-UA.pdf> (дата звернення 15.11.2025).

57. Кравець І. М. Подолання демографічної кризи в Україні як пріоритетне завдання соціальної політики держави. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 6. С. 67-71.

58. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації *Разумков центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

59. Паламарчук О., Візнюк І., Долинний С., Токар Л., Габа І. Соціальне партнерство як стратегічний інструмент розвитку територіальних громад. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 2. С. 97-104.

60. Кожевникова В. О. Окремі аспекти сутності та діяльності неурядових організацій (NGO) в сучасних умовах. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 3(3). С. 309-312.