

УДК 005.95:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-36>**Турло Н.П.**кандидат економічних наук, доцент,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0007-7521>**Літвін О.Г.**старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3340-4005>**Мархонос С.М.**кандидат географічних наук, доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6615-5262>

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОЧОЇ СИЛИ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління трудовими ресурсами в умовах гострого кадрового дефіциту в Україні станом на кінець 2025 року. Актуальність роботи зумовлена критичним скороченням пропозиції на ринку праці внаслідок демографічної кризи, воєнної міграції та структурного дисбалансу компетенцій. Використовуючи методи системного підходу, класифікації та порівняльного аналізу, авторами систематизовано чинники кадрового голоду та здійснено оцінку їхнього впливу на економічну стійкість підприємств. Наукова новизна полягає у розробці стратегічної матриці адаптації бізнесу, що передбачає синергію між технологічним заміщенням праці (RPA, автоматизація) та активним внутрішнім відтворенням компетенцій. Особливу увагу приділено інституційним інструментам подолання дефіциту, зокрема лібералізації трудових відносин у межах реформи Трудового кодексу України. Практична значущість результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження гнучких моделей зайнятості та програм корпоративної освіти для зміцнення кадрового потенціалу в умовах відбудови.

Ключові слова: трудові ресурси, кадровий дефіцит, стратегічна адаптація, автоматизація, людський капітал, ринок праці, Трудовий кодекс, перекваліфікація.

Turlo Nataliia, Litvin Elena

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

Markhonos Svitlana

State Non-Commercial Company “State University “Kyiv Aviation Institute”

MANAGEMENT OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF A SHORTAGE OF SKILLED LABOUR

The article explores the theoretical and applied aspects of human resource management under conditions of an acute labor shortage in Ukraine at the end of 2025. The relevance of the study is determined by a persistent contraction of labor supply resulting from long-term demographic decline, accelerated population aging, large-scale war-induced migration, and the growing imbalance between labor market demand and available competencies. The research emphasizes that labor scarcity has evolved from a cyclical phenomenon into a structural constraint that directly affects enterprise competitiveness, productivity, and economic resilience. Using a systematic and interdisciplinary approach, including classification, structural-logical analysis, and comparative assessment of international and national practices, the authors identify key drivers of workforce shortages and evaluate their economic implications at the firm level. Particular attention is devoted to the phenomena of “brain drain” and qualitative labor depletion, manifested in the coexistence of an oversupply of higher education graduates and a critical shortage – exceeding 70 percent – in skilled vocational and technical occupations. This mismatch significantly limits the capacity of enterprises to scale operations and adopt innovative technologies. The scientific novelty of the study lies in the development of a strategic adaptation matrix for enterprises, which integrates technological labor substitution tools, such as automation and robotic process automation, with proactive internal reproduction of competencies through «hiring for potential», reskilling, and life-long learning models. The research demonstrates a paradigm shift in human resource management from reliance on external recruitment toward internal talent development, employee retention, and competency accumulation. The institutional dimension of labor shortage mitigation is also examined, with a focus on labor market liberalization, de-shadowing of employment relations, and the reform of the Labor Code of Ukraine. The practical value of the findings consists in formulating applied recommendations for enterprises, including the implementation of flexible employment formats, hybrid and project-based work arrangements, employer branding strategies, and social inclusion instruments aimed at veteran and displaced persons' reintegration. These measures are identified as critical for sustaining operational efficiency and supporting the long-term recovery and modernization of Ukraine's economy.

Keywords: human resources, labor shortage, strategic adaptation, automation, human capital, labor market, Labor Code, requalification, RPA.



Постановка проблеми. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України проблема кадрового дефіциту набула системного характеру та перетворилася на один із ключових факторів, що стримують стійке функціонування й відновлення підприємств. Поглиблення демографічної кризи, масштабна трудова міграція, а також відтік висококваліфікованих фахівців, посилені наслідками повномасштабного воєнного вторгнення, зумовили істотне скорочення пропозиції робочої сили. Водночас наявні механізми регулювання ринку праці та традиційні підходи до управління трудовими ресурсами виявляються недостатньо ефективними в умовах зростаючого структурного дисбалансу між потребами бізнесу та можливостями освітньої системи. У зв'язку з цим актуалізується необхідність теоретико-методологічного переосмислення підходів до управління трудовими ресурсами та розробки нових стратегічних інструментів адаптації підприємств до кадрових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне дослідження механізмів управління трудовими ресурсами підприємства в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили потребує насамперед ґрунтовного аналізу категоріального апарату. У сучасній економічній науці поняття «трудові ресурси» трактується через призму різних концептуальних підходів, що відображає еволюцію уявлень про роль людини в системі виробництва. Представники української класичної економічної школи, зокрема В. Геєць та Е. Лібанова, розглядають трудові ресурси переважно з позицій демографічно-економічного підходу, визначаючи їх як частину населення, здатну до праці за віком, фізичним станом і рівнем загальної підготовки [1–2]. Проте в умовах гострого дефіциту кадрів суто кількісні характеристики поступаються якісним показникам. Сучасні дослідники, як-от А. Колот та Л. Шаульська, пропонують якісно-економічний підхід, де трудові ресурси виступають носіями трудового потенціалу, що включає професійну кваліфікацію, компетентність та мотивацію до розвитку [3–4].

Важливим етапом теоретичного аналізу є звернення до міжнародних стандартів. У глобальній статистичній практиці ООН та ОЕСР категорія трудових ресурсів часто ототожнюється з «робочою силою» (labour force), що охоплює економічно активне населення [5–6]. У контексті дослідження дефіциту кадрів критичного значення набувають методологічні розробки Міжнародної організації праці, які дозволяють оцінювати рівень недовикористання праці та структурні диспропорції на ринку [7]. Водночас Світовий банк акцентує увагу на зміні природи праці під впливом технологій, що вимагає від підприємств трансформації підходів до формування трудового капіталу [8]. Таке розуміння корелює з західною теорією людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц), де трудові ресурси розглядаються як сукупність накопичених знань і навичок, що вимагають постійного інвестування для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9–10].

Розвиток поняття «управління трудовими ресурсами» (HRM) у теоретичному дискурсі відбувався від суто адміністративного обліку персоналу до стратегічного менеджменту активів. Класичні моделі управління, зокрема «жорстка» Мічиганська та «м'яка» Гарвардська [11], заклали підґрунтя для розуміння

трудоких ресурсів як стратегічного чинника, де управління спрямоване на узгодження цілей працівника та організації. В умовах дефіциту кваліфікованої сили особливої актуальності набувають компетентнісні та інноваційні моделі управління. Зокрема, модель АМО (Ability, Motivation, Opportunity), розроблена Е. Апфельбаумом, доводить, що ефективність управління трудовими ресурсами є похідною від здатності персоналу до праці, його мотивації та наявності можливостей для реалізації потенціалу [12]. Теоретичний аналіз управління трудовими ресурсами неможливий без врахування теорій мотивації та продуктивності праці, які пояснюють поведінку суб'єктів в умовах обмеженої пропозиції на ринку праці. Змістовні теорії [13–14] та процесуальні підходи [15–16] дозволяють сформулювати управлінський інструментарій, спрямований на утримання талантів та підвищення віддачі від наявних ресурсів.

Таким чином, сучасна парадигма управління трудовими ресурсами в умовах дефіциту базується на переході від кількісного поповнення штату до якісного розвитку людського капіталу, що вимагає інтеграції економічних, соціальних та психологічних аспектів у єдину стратегію виживання та розвитку підприємства. Еволюція цих підходів свідчить, що за умов браку кваліфікованих кадрів управління трансформується у процес безперервного відтворення компетентностей, де головним завданням менеджменту стає створення умов для капіталізації знань та досвіду працівників.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних підходів до управління трудовими ресурсами в умовах кадрового дефіциту в Україні, а також оцінка ефективності інструментів адаптації підприємств до сучасних трансформацій ринку праці.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

- 1) виявлення та аналіз ключових чинників дефіциту кваліфікованої робочої сили в Україні на сучасному етапі;
- 2) оцінка економічних наслідків нестачі персоналу для діяльності суб'єктів господарювання;
- 3) розробка моделі стратегічної адаптації підприємств до кадрових викликів;
- 4) дослідження інституційних інструментів подолання кадрового дефіциту, зокрема в контексті реформування трудового законодавства України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне розуміння трудових ресурсів як стратегічного активу дозволяє констатувати, що для сучасної України питання ефективного управління ними перейшло з площини суто корпоративного менеджменту в площину виживання національної економіки. Окреслена раніше еволюція підходів до людського капіталу підтверджує, що в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили традиційні методи заповнення вакансій стають неідеальними. Сьогодні дефіцит кадрів в Україні є багатофакторною проблемою, що має глибокі демографічні й інституційні корені, які катастрофічно посилюються внаслідок повномасштабної війни.

Для системного розуміння природи кадрового голоду в Україні доцільно класифікувати основні чинники за чотирма стратегічними напрямками, що дозво-

ляє виокремити не лише кількісні, а й якісні аспекти дефіциту (див. табл. 1).

Систематизація факторів, наведених у табл. 1, дозволяє констатувати, що дефіцит кваліфікованої робочої сили в Україні наприкінці 2025 року має комплексний характер і зумовлений поєднанням природних, міграційних та інституційних чинників.

По-перше, демографічна криза (старіння населення 60+ понад 25% та зниження народжуваності до рівня 0,8-0,9 на одну жінку при нормі 2,2) формує довгострокову «кадрову пустку», обмежуючи приплив молодих фахівців із сучасними цифровими навичками.

По-друге, масштабний «відтік мізків» внаслідок воєнної міграції (5,8 млн осіб за кордоном станом на жовтень 2025 р.) призвів до втрати найбільш продуктивного людського капіталу, оскільки 60-70% мігрантів мають вищу освіту. Тривала трудова еміграція до країн ЄС лише посилює цей розрив.

По-третє, спостерігається гострий компетентнісний дисбаланс: при значному надлишку кадрів у традиційних гуманітарних сферах, ринок відчуває дефіцит «синіх комірців», вакансії яких становлять 60–70% від загального попиту. Ситуацію ускладнюють регіональні диспропорції: концентрація вакансій у безпечних регіонах (до 50%) на тлі масового внутрішнього переміщення (3,5–4,0 млн ВПО). Процес деградації локальних ринків праці посилюється інтенсивним руйнуванням інфраструктури, обсяги якого за 9 місяців 2025 року у 2,7 рази перевищили показники минулого року, що призводить до появи «кадрових пустель» у прифронтових зонах [20, с. 19].

Отже, наявність високого рівня безробіття паралельно з гострим браком кадрів підтверджує, що проблема лежить не лише в площині кількості населення, а насамперед у площині його якості, мобільності та невідповідності системи освіти сучасним запитам економіки відбудови.

Нестача кваліфікованого персоналу трансформується у конкретні фінансові втрати для бізнесу. Аналіз витрат включає прямі видатки на понаднормову оплату праці наявного штату, зростання вартості рекрутингу та адаптації нових працівників. Проте найбільш кри-

тичним є розрахунок втраченої вигоди: через неможливість закрити ключові вакансії підприємства змушені відмовлятися від нових замовлень, сповільнювати виробничі цикли або переносити терміни модернізації. Водночас інвестиції у людський капітал демонструють високу ефективність: економічні вигоди від підвищення кваліфікації проявляються у зростанні продуктивності праці, зниженні рівня браку та зменшенні плинності кадрів, що в довгостроковій перспективі нівелює витрати на навчання.

У відповідь на ці виклики підприємства формують нову стратегічну модель управління (рис. 1).

Як показано на рис. 1, реакція підприємств трансформується у стратегічну матрицю адаптації, що знаменує перехід від пасивного очікування кадрів до активного створення трудового потенціалу всередині компанії. Ключовим елементом цієї моделі є синергія між технологічним заміщенням (інвестиції в RPA та робототехніку) та якісним розвитком людського капіталу через корпоративну освіту. Це дозволяє підприємству не лише компенсувати брак ресурсів, а й підвищити операційну ефективність навіть за умов скорочення чисельності персоналу.

Реалізація цієї матриці потребує впровадження сучасних методів управління. Ключовим інструментом стає цифровізація HR-функції та використання аналітики для прогнозування потреб. В умовах дефіциту використання прогнозних моделей та коефіцієнтів продуктивності (KPI, OKR) стає умовою виживання. Важливим вектором є перехід до гнучких моделей зайнятості. Впровадження форматів hybrid, part-time та project-based праці дозволяє залучати категорії населення, які раніше були обмежені в доступі до ринку (зокрема жінок із дітьми, ВПО та осіб із інвалідністю), що відповідає рекомендаціям МОП щодо інклюзивності. Одночасно з цим критичного значення набуває Employer Branding – формування бренду роботодавця, що базується на психологічній підтримці та соціальних гарантіях.

Ефективність цих методів безпосередньо залежить від інституційного середовища. Очікуване прийняття нового Трудового кодексу України має стати інстру-

Таблиця 1

Комплексна характеристика факторів дефіциту кваліфікованої робочої сили в Україні

Категорія факторів	Ключові детермінанти	Вплив на ринок праці та управління ресурсами
Демографічні	<ul style="list-style-type: none"> зниження народжуваності (до початку повномасштабної війни (2021) на одну жінку припадало 1,16 дитини, зараз – близько 0,8–0,9 (при нормі відтворення населення 2,2) [17]; старіння населення (частка 60+ > 25%) [18]; природне скорочення чисельності працездатних [19]. 	Скорочення бази відтворення трудового потенціалу; дефіцит молодих фахівців із сучасними цифровими навичками.
Міграційні	<ul style="list-style-type: none"> воєнна міграція (5,8 млн осіб за кордоном) [20, с. 20]. «відтік мізків» (60–70% мігрантів мають вищу освіту) [21]. тривала трудова еміграція до країн ЄС [22]. 	Втрата висококваліфікованого людського капіталу; критичний брак фахівців у медицині, інженерії та IT
Компетентнісний дисбаланс [23]	<ul style="list-style-type: none"> невідповідність системи освіти потребам ринку. дефіцит «синіх комірців» (60–70% вакансій). надлишок кадрів у традиційних гуманітарних сферах. 	Структурне безробіття: наявність вільних робочих рук при неможливості закрити вакансії через брак специфічних навичок.
Регіональні диспропорції [20, с. 19; 24–26]	<ul style="list-style-type: none"> концентрація вакансій у безпечних регіонах (до 50%). масове внутрішнє переміщення (3,5–4,0 млн ВПО). руйнування інфраструктури в зоні бойових дій. 	Поява «кадрових пустель» на сході та півдні; локальний надлишок робочої сили на заході при дефіциті робочих місць.

Джерело: складено авторами на основі [17–26]



Рис. 1. Стратегічна матриця реакції підприємств на кадровий дефіцит

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 8–9; 11–15; 18; 21; 23–24]

ментом лібералізації та детинізації ринку праці (із потенційним ефектом до 43 млрд грн на рік). Згідно з урядовими ініціативами, реформа передбачає гнучкість відносин (збільшення типів договорів з 6 до 9), підтримку інклюзивності (права на гнучкі режими для батьків) та повну цифровізацію трудового документообігу.

Завершальним етапом формування стійкої системи управління є розробка довгострокових HR-стратегій, інтегрованих у загальний бізнес-план підприємства. Це передбачає:

1. Стратегічний підхід до формування компетентностей: випереджальне навчання персоналу навичкам майбутнього (digital skills, soft skills).

2. Розбудову партнерства: створення стійких зв'язків з університетами та центрами професійної підготовки для формування кадрового резерву ще на етапі навчання.

3. Стимулювання внутрішньої мобільності: розвиток системи ротації та перекваліфікації всередині компанії, що дозволяє оперативнo закрити дефіцитні позиції за рахунок внутрішніх ресурсів.

Поєднання внутрішньокорпоративних HR-інструментів із державними інституційними реформами створює необхідний синергетичний ефект для подолання кадрового голоду та забезпечення економічної стійкості підприємства.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобальних економічних трансформацій та воєнних викликів поняття «трудові ресурси» остаточно трансформувалося з обліково-статистичної категорії у ключовий стратегічний актив підприємства. Відповідно до методологічних підходів ООН, МОП та ОЕСР, ефективність управління цим активом визначається не стільки кількісною наявністю робочої сили, скільки її якісними характеристиками, рівнем про-

фесійних компетенцій, мобільністю та здатністю до швидкої адаптації в умовах нестабільності.

У результаті дослідження встановлено, що кадровий дефіцит в Україні станом на кінець 2025 року має комплексний і системний характер. Демографічне старіння населення, масштабний відтік працездатних і висококваліфікованих кадрів за кордон, а також глибокий структурний дисбаланс між пропозицією освітньої системи та реальними потребами ринку праці (у співвідношенні приблизно 10:1 на користь вищої освіти) формують суттєві загрози економічній стійкості суб'єктів господарювання. Проведена економічна оцінка наслідків кадрового дефіциту засвідчує зростання витрат на рекрутинг, підвищення навантаження на наявний персонал і значні обсяги втраченої вигоди, зумовлені неможливістю повноцінного виконання виробничих та операційних планів.

Розроблена стратегічна матриця адаптації підприємств до кадрових викликів доводить, що ефективною відповіддю на кризу трудових ресурсів є перехід від екстенсивних моделей зайнятості до моделі внутрішнього відтворення кадрового потенціалу в поєднанні з технологічним заміщенням праці. Встановлено, що синергія між інвестиціями в автоматизацію та роботизацію процесів (RPA) і розвитком корпоративних систем навчання та перекваліфікації персоналу дає змогу підтримувати належний рівень операційної ефективності навіть за умов вимушеного скорочення чисельності персоналу на 20–30%.

Практичні рекомендації, сформульовані в дослідженні, мають прикладний характер і можуть бути використані як на рівні окремих підприємств, так і в процесі формування державної політики в сфері праці та зайнятості. Для бізнесу пріоритетними є інвестиції у внутрішні системи розвитку персоналу, прискорення цифровізації та формування привабливого

бренду роботодавця. Для держави ключовими завданнями залишаються інституційна підтримка реформ трудового законодавства, стимулювання державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів та модернізація системи професійно-технічної освіти відповідно до потреб економіки відбудови.

Подальші наукові розвідки, щодо управління трудовими ресурсами підприємства, доцільно спрямувати на:

- розробку кількісних моделей оцінювання впливу автоматизації та штучного інтелекту на структуру зайнятості в Україні;

- дослідження ефективності дуальної та корпоративної освіти в контексті інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді на ринок праці;

- аналіз регіональних особливостей кадрового дефіциту з урахуванням післявоєнної відбудови та спеціалізації територій;

- оцінку соціально-економічних наслідків лібералізації трудового законодавства та поширення гнучких форм зайнятості;

- формування індикаторів резильєнтності підприємств до кадрових ризиків у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Геєць В.М. Соціально-економічні трансформації в Україні: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. 864 с.
2. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: інституційні засади та напрями модернізації соціальної політики: монографія. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2010. 316 с.
3. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 230 с.
4. Шаульська Л.В. Ринок праці України: структурні диспропорції та напрями модернізації: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2011. 340 с.
5. United Nations. Labour Force Statistics: Concepts and Definitions. New York: United Nations Statistics Division, 2020. URL: <https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/world-stats-pocketbook-2020.pdf> (дата звернення: 10.01.2026)
6. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Labour Force Statistics: Definitions and Sources. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/oecd-labour-force-statistics-2021_e701810d/177e93b9-en.pdf (дата звернення: 10.01.2026)
7. International Labour Organization. Resolution to amend the 19th ICLS resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization. 21st International Conference of Labour Statisticians (Geneva, 2023). URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/normativeinstrument/wcms_230304.pdf (дата звернення: 10.01.2026)
8. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank, 2019. 151 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (дата звернення: 10.01.2026)
9. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
10. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
11. Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D., Walton R. Managing human assets. New York: Free Press, 1984. 209 p.
12. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY: ILR Press, 2000. 259 p.
13. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
14. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
15. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
16. Adams J.S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.
17. Шурмакевич В. Менше однієї дитини на жінку: в Україні зафіксували рекордно низький рівень народжуваності. *Українська правда. Життя*. 3 березня 2024 р. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/ukrajina-maye-rekordno-nizkiy-riven-narodzhuvanosti-306736/> (дата звернення: 11.01.2026)
18. United Nations. World Population Ageing 2023. New York : United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2023. URL: <https://www.un.org/development/desa/pd/content/world-population-ageing-2023> (дата звернення: 11.01.2026)
19. Державна служба статистики України. Демографічна ситуація в Україні у 2021 році: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_dsu2021.pdf (дата звернення: 11.01.2026)
20. Інфляційний звіт. Жовтень 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf?v=16 (дата звернення: 12.01.2026).
21. Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. Центр економічної стратегії. 2023. 29 серпня. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/refugees.pdf> (дата звернення: 12.01.2026)
22. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019–2021 роках: інфографіка. Слово і діло: аналітичний портал. 2021. 18 березня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayinciv-pracuyvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (дата звернення: 12.01.2026).
23. Turlo N., Litvin E., Markhonos S. Education and qualifications of employees in Ukraine: challenges and the European context. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 414–421. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-55>.
24. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026: аналітичний звіт. Державна служба зайнятості. 2025. URL: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293> (дата звернення: 12.01.2026).
25. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці (зайнятість та безробіття). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.01.2026).
26. Work.ua: Статистика ринку праці України. Work.ua : портал із пошуку роботи. 2025. URL: <https://www.work.ua/stat/> (дата звернення: 12.01.2026).

REFERENCES

1. Heiets, V. M. (2009). *Sotsialno-ekonomichni transformatsii v Ukraini* [Socio-economic transformations in Ukraine]. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine, 864 p. (in Ukrainian).
2. Libanova, E.M. (2010). *Liudskiy rozvytok v Ukraini: instytutsiini zasady ta napriamy modernizatsii sotsialnoi polityky* [Human development in Ukraine]. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of NAS of Ukraine, 316 p. (in Ukrainian)
3. Kolot, A.M. (2010). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehuliuвання* [Social and labor relations: Theory and practice of regulation]. Kyiv: Kyiv National Economic University, 230. (in Ukrainian)
4. Shaulska, L. V. (2011). *Rynok pratsi Ukrainy: strukturni dysproportsii ta napriamy modernizatsii* [Labour market of Ukraine]. Donetsk: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 340 p. (in Ukrainian)
5. United Nations. (2020). *Labour force statistics: Concepts and definitions*. United Nations Statistics Division. Available at: <https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/world-stats-pocketbook-2020.pdf> (accessed January 10, 2026).
6. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2021). *Labour Force Statistics: Definitions and Sources*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/oecd-labour-force-statistics-2021_e701810d/177e93b9-en.pdf (accessed January 10, 2026).
7. International Labour Organization (2023). *Resolution to amend the 19th ICLS resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization*. 21st International Conference of Labour Statisticians (Geneva, 2023). Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40stat/documents/normativeinstrument/wcms_230304.pdf (accessed January 10, 2026).
8. World Bank (2019). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (accessed January 10, 2026).
9. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 412 p (in USA)
10. Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*. Vol. 51 (1), pp. 1–17. (in USA)
11. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *New York: Managing human assets*. Free Press, 209. (in USA)
12. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press, 259 p. (in USA).
13. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 411 p. (in USA).
14. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 157 p. (in USA).
15. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley, 331 p. (in USA).
16. Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, pp. 267–299. (in USA).
17. Shurmakevych, V. (2024, March 3). Less than one child per woman: Ukraine records a historically low birth rate. *Ukrainska Pravda. Life*. Available at: <https://life.pravda.com.ua/society/ukrajina-maye-rekordno-nizkiy-riven-narodzhuvanosti-306736/> (accessed January 11, 2026).
18. United Nations. *World Population Ageing 2023*. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2023. Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/content/world-population-ageing-2023> (accessed January 11, 2026).
19. State Statistics Service of Ukraine. (2022). *Demographic situation in Ukraine in 2021*. Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_dsu2021.pdf (accessed January 11, 2026).
20. National Bank of Ukraine. (2025, October). *Inflation Report*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf?v=16 (accessed January 12, 2026)
21. Mykhailyshyna, D., Samoiluk, M., & Tomilina, M. (2023, August 29). *Refugees from Ukraine: Who are they, how many are there, and how to return them? Final report*. Centre for Economic Strategy. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/refugees.pdf> (accessed January 12, 2026)
22. Slovo i Dilo. (2021, March 18). *Labor migration: How many Ukrainians worked abroad in 2019-2021*. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (accessed January 12, 2026).
23. Turlo, N., Litvin, E., & Markhonos, S. (2025). Education and qualifications of employees in Ukraine: challenges and the European context. *Sustainable Development of Economy*. Vol. 6 (57), pp. 414–421. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-55>
24. State Employment Service of Ukraine. (2025). *Labor market under conditions of full-scale war: results of national research and forecast for 2026*. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293> (accessed January 12, 2026).
25. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Demographic and social statistics. Labor market*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 12, 2026).
26. Work.ua. (2025). *Labor market statistics in Ukraine*. Available at: <https://www.work.ua/stat/> (accessed January 12, 2026).

Дата надходження статті: 15.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026