

## ДЕФІЦИТ КВАЛІФІКОВАНИХ СПЕЦІАЛІСТІВ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ТА СИСТЕМНІ ЧИННИКИ\*

©2026 ЧОРНА О. А.

УДК 331.101.3:338.246.88  
JEL Classification: J21; J23; J60; O15

Чорна О. А.

### Дефіцит кваліфікованих спеціалістів в Україні: причини та системні чинники

У статті досліджено дефіцит кваліфікованих спеціалістів в Україні як системне соціально-економічне явище, що сформувалось під впливом довготривалих структурних, демографічних та інституційних чинників та посилилось в умовах повномасштабної війни. Метою статті є визначення причин і системних чинників дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні, що сформувався під впливом структурних дисбалансів ринку праці, демографічних втрат, міграційних процесів, особливостей функціонування підприємств в умовах війни, що обмежує можливості відтворення людських ресурсів і стримує соціально-економічний розвиток. Методологічну основу становлять системний і структурно-логічний підходи, економіко-статистичний аналіз, методи наукового узагальнення та порівняння. Інформаційну базу сформували дані Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, результати опитувань підприємств, дослідження платформи Дія.Бізнес та аналітичні матеріали онлайн-платформ з пошуку роботи (Robota.ua, Work.ua). Встановлено, що дефіцит кваліфікованих спеціалістів має не тільки кількісний, але і виражений якісний і професійно-структурний характер, проявляється у невідповідності між попитом роботодавців і компетентностями робочої сили (насамперед у сфері робітничих, виробничих і техніко-технологічних професій), посиленні регіональних асиметрій зайнятості, скороченні сегмента формальної зайнятості у базових видах економічної діяльності. Виявлено стійку невідповідність між освітніми пріоритетами здобувачів освіти та реальними потребами ринку праці, що зумовлює відтворення структурних диспропорцій у середньо- та довгостроковій перспективі. Обґрунтовано визначальну роль умов і якості праці, організації праці та інклюзивності підприємств у процесах збереження та відтворення людських ресурсів. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні дефіциту кваліфікованих спеціалістів як довготривалого системного явища, що сформувалося у довоєнний період і має якісний, професійно-структурний та просторовий характер. Доведено, що часткове відновлення ринку праці та зростання кількості вакансій не супроводжується адекватним відновленням кадрового потенціалу підприємств. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної та корпоративної політики управління людськими ресурсами в умовах воєнного та повоєнного відтворення економіки.

**Ключові слова:** дефіцит кваліфікованих спеціалістів, проблеми бізнесу в умовах війни, дефіцит людських ресурсів, дисбаланси ринку праці, управління людськими ресурсами, інклюзивність підприємств.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-107-121>

**Рис.:** 5. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 31.

**Чорна Олександра Анатоліївна** – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [chernaya.alex@gmail.com](mailto:chernaya.alex@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>

**Researcher ID:** B-9100-2018

UDC 331.101.3:338.246.88  
JEL Classification: J21; J23; J60; O15

### Chorna O. A. Shortage of Skilled Specialists in Ukraine: Causes and Systemic Factors

The article examines the shortage of skilled specialists in Ukraine as a systemic socioeconomic phenomenon that has developed under the influence of long-term structural, demographic, and institutional factors and has intensified under the conditions of the ongoing full-scale war. The aim of the article is to identify the causes and systemic factors of the shortage of skilled specialists in Ukraine, which has formed under the influence of labor market structural imbalances, demographic losses, migration processes, and the peculiarities of enterprise operations during the wartime, limiting the possibilities of human resources reproduction and restraining socioeconomic development. The methodological basis consists of systemic and structural-logical approaches, economic and statistical analysis, as well as methods of scientific generalization and comparison. The information base was formed from data of the State Statistics Service of Ukraine, the State Employment Service of Ukraine, survey results of enterprises, research from the Diia.Business platform, and analytical materials from online job search platforms (Robota.ua, Work.ua). It has been found that the shortage of skilled specialists is not only a quantitative aspect but also a pronounced qualitative and professional-structural nature, manifesting in a mismatch between employers' demand and the competencies of the workforce (primarily in the fields of labor, production, and technical-technological professions), an intensification of regional employment asymmetries, and a reduction in the segment of formal employment in basic types of economic activity. A persistent mismatch has been identified between the educational priorities of students and the real needs of

\* Виконано в межах НДР «Оцінювання людських ресурсів підприємств у повоєнному відтворенні економіки України» (№ ДР 0124U003636) Інституту економіки промисловості НАН України

the labor market, which leads to the reproduction of structural imbalances in the medium and long term. The determining role of working conditions and work quality, labor organization, and enterprise inclusiveness in the processes of preserving and reproducing human resources has been substantiated. The scientific novelty lies in substantiating the shortage of skilled specialists as a long-term systemic phenomenon that was formed in the pre-war period and has a qualitative, professional-structural, and spatial character. It has been proved that the partial recovery of the labor market and the growth in the number of vacancies are not accompanied by an adequate restoration of the personnel potential of enterprises. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the formation of State and corporate human resource management policies in conditions of wartime and post-wartime economic reproduction.

**Keywords:** skilled specialist shortage, business problems in wartime conditions, human resource shortage, labor market imbalances, human resource management, enterprise inclusiveness.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 31.

**Chorna Oleksandra A.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Research Fellow of the Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** chernaya.alex@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>

**Researcher ID:** B-9100-2018

**Вступ.** В умовах повномасштабної війни Україна стикається з комплексом системних викликів, пов'язаних із забезпеченням національної економіки ресурсами, серед яких особливої ваги набуває проблема дефіциту людських ресурсів. Соціально-демографічні обмеження, такі як скорочення чисельності працездатного населення, міграція кваліфікованих кадрів, старіння населення, погіршення структури зайнятості, дисбаланси на ринку праці, втрата промислових компетенцій, зменшують доступність людських ресурсів та стримують можливості промислових підприємств забезпечити необхідний кадровий потенціал.

За оцінками фахівців у сфері зайнятості, в середньо-довгостроковій перспективі дефіцит людських ресурсів становитиме одну з ключових загроз для відновлення та розвитку національної економіки і промисловості. Зокрема, за прогнозами Міжнародної організації праці, протягом наступного десятиліття нестача робочої сили на ринку праці України може сягнути 8,6 млн осіб, тоді як за оцінками Міністерства економіки України – близько 4,5 млн осіб [1, с. 3]. Результати опитування власників і генеральних директорів українських підприємств у 2024 р. [2] свідчать про дефіцит кадрів у сферах виробництва (про що зауважили 55,1 % респондентів), інженерії (33,1 %), обслуговування (22,3 %), логістики (22,0 %), менеджменту (21,0 %), а також ІТ та технологій (8,9 %).

Отже, системні соціально-демографічні обмеження, що спричиняють дефіцит кваліфікованих спеціалістів в Україні, визначають актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах воєнного часу, численних системних обмежень проблематика дефіциту кваліфікованих спеціалістів набуває нових проблемних аспектів і перебуває в колі наукових інтересів багатьох науковців академічних інститутів НАН України та закладів вищої освіти МОН України.

Так, В. Гець у своєму дослідженні [3, с. 4, 5, 13, 25] зосереджується на суперечностях та перспективах економічного зростання України в умовах війни та глобальних трансформацій, акцентуючи увагу на необхідності формування інноваційної моделі розвитку, зорієнтованої на національні інтереси та інтеграцію до ЄС. Він підкреслює ключову роль збереження й розвитку науково-технологічного та інтелектуального потенціалу країни, зокрема у сферах енергетичної безпеки, високотехнологічного машино-

будування, космічної галузі та «зеленого переходу», що мають забезпечити нову якість економіки і суспільства. Водночас В. Гець звертає увагу на загострення соціально-економічних суперечностей, пов'язаних із руйнуванням середнього класу, зростанням соціальної ентропії та підвищенням вартості інновацій, що ускладнює формування довгострокових джерел економічного зростання. У контексті дослідження дефіциту кваліфікованих спеціалістів ці положення є принципово важливими, оскільки реалізація інноваційної політики та адаптація до європейського поділу праці безпосередньо залежать від наявності фахівців із затребуваними інженерно-технічними, науковими та міждисциплінарними компетенціями, які б відповідали кадровим потребам стратегічно важливих інноваційних галузей.

Е. Лібановою та І. Бистряковим [4, с. 33–34, 41, 45, 48] обґрунтовано, що повоєнний розвиток України має базуватися на підвищенні якості життя населення, просторовій диференціації економічної активності та використанні європейського досвіду відповідального управління ресурсами, оскільки наслідки війни зумовлюють гальмування ділової активності, масштабні міграційні процеси та трансформацію соціальної структури суспільства. Автори доводять, що погіршення демографічної ситуації, внутрішня й зовнішня міграція, зміна локацій бізнесу та нерівномірність розвитку регіонів формують різні просторові зони, що впливає на концентрацію та відтік людських ресурсів. Наголошується, що підвищення горизонтальної й вертикальної соціальної мобільності, оновлення каналів професійного зростання та впровадження інноваційних форм господарювання є ключовими передумовами збереження і відтворення кваліфікованих кадрів, а покращення якості життя розглядається як фактор довгострокової стабілізації демографічних процесів і зменшення структурного дефіциту фахівців.

У роботі Т. Калашнікової [5, с. 73, 86] здійснено комплексну оцінку довоєнного стану людського розвитку регіонів України на основі багаторічних розрахунків Індексу регіонального людського розвитку за 2004–2017 рр. Т. Калашнікова виявляє суттєву територіальну диференціацію рівнів і динаміки людського розвитку, виокремлюючи регіональні кластери з високими та низькими показниками за ключовими складовими – гідна праця, освіта, добробут і соціальне становище. Нею доведено, що у довоєнний пе-

ріод сформувався західний кластер регіонів з темпами розвитку, вищими за середньоукраїнські, тоді як значна частина областей демонструвала стагнацію або погіршення позицій. Тобто, регіональні відмінності людського розвитку безпосередньо визначають нерівномірність відтворення, концентрації та міграції людського капіталу в Україні.

У дослідженні В. В. Близнюк, А. П. Гук та І. М. Терюханової [6, с. 72, 77, 86–87] увагу зосереджено на проблемах реінтеграції осіб з інвалідністю у ринок праці в умовах демографічного спаду, тривалої війни та зростання соціально-економічних ризиків. Науковці обґрунтовують, що низький рівень зайнятості цієї категорії населення посилює навантаження на державні фінанси та водночас поглиблює дефіцит трудових і, зокрема, кваліфікованих людських ресурсів. Вони розглядають залучення осіб з інвалідністю як важливий резерв компенсації втрат робочої сили.

Т. Г. Васильців і О. П. Мульська [7, с. 98, 100, 106] зосереджуються на проблемах міграційної безпеки України в умовах повномасштабної війни, наголошуючи на відсутності цілісної державної міграційної політики, регіональних дисбалансах та обмеженій спроможності громад до інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що посилює втрати й структурні деформації людських ресурсів. В іншому дослідженні Т. Г. Васильців, О. П. Мульська і І. О. Пікус [8, с. 84, 86–87, 90] висвітлюють проблеми професійно-технічної освіти як ключового інституту забезпечення ринку праці робітничими кадрами та показують її обмежену ефективність в умовах війни через невідповідність підготовки випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти реальним потребам бізнесу.

У статті Т. В. Уманець та А. С. Шаталової [9, с. 110, 112, 122] здійснено оцінювання трудового потенціалу робочої сили регіонів України в умовах війни з урахуванням впливу цифровізації. За результатами інтегральної оцінки трудового потенціалу регіонів ними виявлено негативні тенденції, зокрема розмивання наукового та інтелектуального потенціалу, зниження кваліфікації дослідників і уповільнення патентної активності, домінування низького рівня трудового потенціалу в більшості регіонів до повномасштабної війни. Це підсилює ризики дефіциту кваліфікованих спеціалістів і актуалізує потребу у регіонально диференційованих управлінських рішеннях щодо відновлення та розвитку людського капіталу в сучасних умовах.

М. О. Кизим, В. Є. Хаустова, О. І. Решетняк, М. В. Попович та Є. В. Юденко [10, с. 237, 246–247, 249–250] сформували цілісне теоретико-методологічне бачення поняття «резильєнтність якості життя населення». Ними обґрунтовано, що резильєнтність якості життя визначається здатністю суспільства адаптуватися, відновлюватися та зберегти добробут в умовах кризових шоків, зокрема війни, за умови стійкості кожної з її складових. Науковці наголошують на ролі зайнятості, доступу до робочих місць, ефективних інституцій, соціальної згуртованості та ментального здоров'я як базових передумов відновлення і розвитку людського потенціалу. Це дозволяє розглядати це дослідження як важливе з позицій збереження людських ресурсів, стимулювання їх відтворення, повернення мігрантів та формування довгострокових передумов сталого соціально-економічного розвитку країни в повоєнний період.

Глибинні проблеми розвитку людського капіталу України досліджував В. П. Онищенко, який вважає, що для розвитку країни необхідний людський капітал нової якості, «націлений на розширене відтворення економічних відносин і економіки європейського гатунку. Попри високий рівень освіти в країні значення людського капіталу як фактору виробництва залишається слабким. Справа не в кількості студентів і учнів, людей з вищою освітою, а в невідповідності вищої та професійної освіти потребам національного ринку праці» [11, с. 8, 9].

О. Костюк досліджує питання працевлаштування випускників, яке в європейських країнах є пріоритетом університетських стратегій і щорічно моніториться Єврокомісією в межах підготовки звіту Graduate Employability Report. В Україні національний показник працевлаштування випускників закладів вищої освіти (ЗВО) було вперше розраховано у 2022 р., однак надалі його не обчислювали. За результатами національного моніторингу 2021 р. рівень працевлаштування випускників ЗВО становив 58,9 %, тоді як за оцінками регіональних центрів профтехосвіти відповідний показник перевищує 90 %, що формує протилежну до європейської структуру зайнятості випускників. У зв'язку з цим автор наголошує на необхідності підвищення якості аналітики ринку праці щодо працевлаштування випускників [12], що є вельми актуальним.

А. М. Колот у своєму дослідженні [13, с. 17, 18, 19, 23, 24, 27] обґрунтовує людиноцентричну парадигму соціально-економічного розвитку, розглядаючи вищу освіту та соціально-трудова сферу як взаємопов'язані інститути формування і використання людського потенціалу в умовах нової економіки. Науковець наголошує на необхідності їх коеволюції з урахуванням викликів Індустрії 4.0 і 5.0, розвитку «Праці 4.0–5.0» та застосування екосистемного, міждисциплінарного підходу. Порушені ним проблеми неузгодженості трансформацій освіти і сфери праці, а також знецінення людського виміру цифровізації є вельми цінними при подальшому аналізі причин дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні.

Ю. С. Залознова, О. Ф. Новікова та Н. А. Азьмук [14, с. 409, 415–417] у своєму дослідженні аналізують чинники формування, розвитку та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану, виокремлюючи як прямі втрати людського капіталу, так і здобутки та потенційні ризики розвитку людського капіталу. Вони вважають, що стратегія післявоєнного відновлення людського капіталу має ґрунтуватися на поверненні вимушених мігрантів в Україну, формуванні ефективної системи його відтворення з акцентом на підвищення якості освіти, професійних навичок і умов праці, а також на зміцненні трудових ресурсної безпеки, що безпосередньо визначає можливості подолання структурного дефіциту кадрів в економіці України.

В. П. Антонюк [15, с. 7, 8] зосереджує увагу на проблемах відтворення людського капіталу та робочої сили в Україні й регіонах в умовах воєнного стану. Вона констатує суттєве скорочення зайнятості у промисловості з 2010 р., зокрема у добувній та переробній галузях. В. П. Антонюк наголошує на посиленні регіональних дисбалансів ринку праці, спричинених впливом робочої сили, внутрішньою та зовнішньою міграцією населення. За її оцінками, промис-

лові підприємства України вже нині стикаються з гострим дефіцитом фахівців технічних і робітничих спеціальностей, що ускладнює відновлення виробничого потенціалу.

Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеев, О. А. Чорна, І. В. Бриль, Т. Ю. Коритко [16, с. 23] зазначають, що відновлення економіки та промисловості України на новій технологічній основі зумовлює зростання вимог до якості робочої сили. Водночас активне впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту посилює соціальні та етичні ризики, відчуження праці й соціальну незахищеність працівників, що негативно впливає на якість людського капіталу. Сукупність цих процесів формує додаткові глибинні передумови дефіциту кваліфікованих спеціалістів та загострює конкуренцію за якісну робочу силу.

О. О. Хандій досліджувала проблеми формування і розвитку робочої сили та мотивації до праці у промисловості. Вона зазначає, що «сучасний ринок праці характеризується дефіцитом кваліфікованої робочої сили при значному рівні безробіття і постійною зміною ситуації, що обумовлює активний рух робочої сили в різних галузях» [17, с. 112]. Висновки О. О. Хандій демонструють, що кадровий дефіцит формується не стільки через нестачу працівників, скільки через міжгалузевий перерозподіл робочої сили, зумовлений умовами праці, оплатою та можливостями професійного розвитку.

Проаналізовані дослідження засвідчують наявність комплексу системних проблем ринку праці України, серед яких ключовими є: демографічний спад і депопуляція; внутрішня та зовнішня міграція; дисбаланси зайнятості; руйнування науково-інтелектуального потенціалу; дефіцит кваліфікованих спеціалістів; невідповідність системи освіти потребам економіки; низька привабливість праці в реальному секторі; обмежена інтеграція вразливих груп населення; ослаблення трудового потенціалу регіонів; відсутність цілісної державної політики управління міграційними та кадровими процесами в умовах війни та повоєнного відновлення. У цьому сенсі потребує подальших досліджень комплексний аналіз глибинних причин дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні, що сформувався під впливом структурних дисбалансів ринку праці, демографічних втрат, міграційних процесів та особливостей функціонування підприємств в умовах війни, що обмежує відтворення людських ресурсів, ускладнює забезпечення підприємств кадрами та стримує розвиток національної економіки.

**Метою статті** є визначення причин і системних чинників дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні, що сформувався під впливом структурних дисбалансів ринку праці, демографічних втрат, міграційних процесів, особливостей функціонування підприємств в умовах війни, що обмежує можливості відтворення людських ресурсів та стримує соціально-економічний розвиток.

Методологічну основу становлять системний і структурно-логічний підходи, економіко-статистичний аналіз, методи наукового узагальнення та порівняння. Інформаційну базу сформували дані Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, результати опитувань підприємств, дослідження платформи Дія.Бізнес та аналітичні матеріали онлайн-платформи з пошуку роботи (Robota.ua, Work.ua).

**Результати.** *Проблеми бізнесу та дефіцит людських ресурсів в умовах війни.* Війна суттєво ускладнила умови ведення бізнесу та функціонування підприємств в Україні. За оцінками Київської школи економіки (KSE) спільно з Міністерством розвитку громад та територій України і Міністерством економіки України, та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України [18], у 2024 р. загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни, була на рівні 170 млрд дол.

Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика, промисловість (рис. 1). Підприємства України втратили обладнання, виробничі площі та логістичні потужності. Станом на листопад 2024 року зруйновано або серйозно пошкоджено майже півтисячі великих та середніх приватних, а також державних підприємств.

У 2026 р. збитки, завдані війною в Україні, «оцінюються щонайменше в 500 млрд дол. США, але фахівці називають і значно вищі, трильйонні, суми в доларовому еквіваленті» [19].

Тобто воєнні дії призвели до масштабних втрат економічного потенціалу, що безпосередньо позначається на процесах відтворення та збереження людських ресурсів. Значні руйнування виробничої, енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури формують структурні обмеження для зайнятості, мобільності робочої сили й інвестицій у людський капітал, посилюючи дефіцит кваліфікованих спеціалістів як одну з ключових системних проблем економіки України.

У 2025 р. за даними регулярного національного опитування власників та генеральних директорів українських підприємств [20], основними проблемами бізнесу були: непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (59,1 %); непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (62,7 %); відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (54,7 %); відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (46 %), табл. 1. Водночас наведені дані засвідчують, що проблеми функціонування бізнесу в Україні у 2022–2025 рр. мають не лише економічний, а й виразний соціально-трудова вимір. У 2025 р. майже половина опитаних підприємств стикались з відсутністю достатньої кількості кваліфікованих працівників (46 %), причому порівняно з 2022 р. цей показник суттєво зріс, що свідчить про поглиблення кадрових обмежень упродовж тривалого періоду.

Особливої уваги заслуговує зростання питомої ваги респондентів, які відзначають втому управлінського та керівного персоналу (з 20,4 % у 2024 р. до 30,4 % у 2025 р.), що відображає накопичення психологічних і організаційних ризиків для людських ресурсів підприємств. За умов високої невизначеності розвитку ситуації на внутрішньому ринку та непередбачуваності дій держави такі фактори обмежують можливості бізнесу щодо стабілізації зайнятості, утримання персоналу та інвестування у розвиток людського капіталу.

Таким чином, дефіцит кваліфікованих кадрів слід розглядати як складову комплексної проблеми збереження

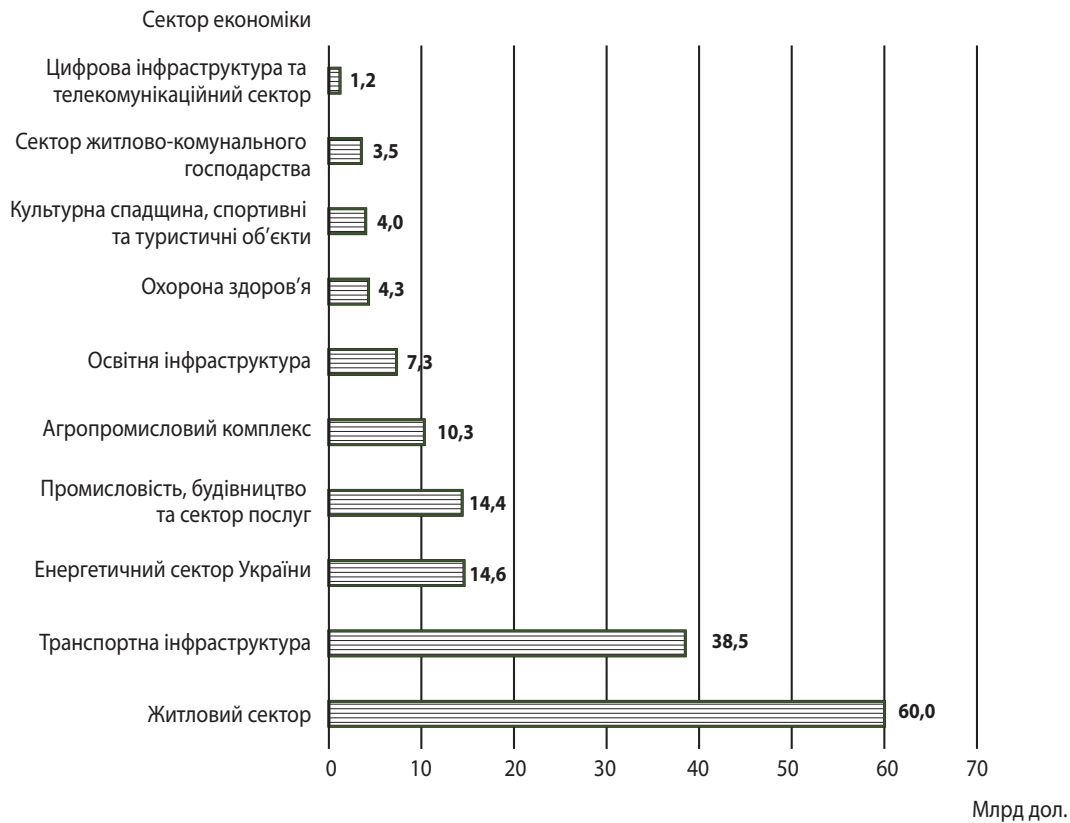


Рис. 1. Прямі збитки за секторами економіки у 2024 р., млрд дол.

Джерело: побудовано за даними [18]

Таблиця 1

Проблеми і перешкоди, що заважають бізнесу працювати і відновлюватись\*

Проблеми і перешкоди, що заважають бізнесу працювати і відновлюватись	Вересень 2022 р., %	Листопад 2022 р., %	Грудень 2024 р., %	Грудень 2025 р., %	Зміна 2025 р. до 2024 р., відсоткових пункти
1	2	3	4	5	6
Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	37,7	44,2	60,8	59,1	-1,7
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	34,8	28,0	58,9	62,7	3,8
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	64	39,5	51,0	54,7	3,7
Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників	17,4	15,3	50,3	46,0	-4,3
Відсутність достатнього капіталу	51,2	-	33,8	35,5	1,7
Недоступність кредитних коштів, у тому числі – програми 5-7-9 й т. ін.	33,0	26,0	15,3	14,9	-0,4
Недоступність грантових програм, які оголошені Урядом	21,7	23,4	11,5	14,1	2,6
Високі податки і збори	27,3	21,2	26,4	40,9	14,5
Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів, у тому числі податкової	18,0	21,2	20,1	23,9	3,8
Демпінг конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку	16,0	17,5	21,3	26,1	4,8

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Клієнти (або роздрібні мережі) не розраховуються (вчасно або в принципі)	18,8	14,3	10,8	13,8	3
Відсутність необхідної підтримки на рівні України – в межах повноважень Уряду	9,3	13,9	8,6	13,8	5,2
Втома власника та/або керівного персоналу	12,3	13,5	20,4	30,4	10
Недобросовісна конкуренція	15,1	12,9	12,1	26,8	14,7
Відсутність необхідного обладнання	10,1	12,5	8,3	9,8	1,5
Зруйнованість ланцюгів постачання	12,2	12,1	7,3	8,3	1
Неефективна, довга, дорога логістика	13,1	11,5	12,4	10,9	-1,5
Відсутність замовлень на зовнішніх ринках або експертизи в експорті	11,8	11,5	9,6	10,1	0,5
Недостатня підтримка держави у розвитку експорту	9,2	9,3	9,2	8,3	-0,9
Відсутність необхідної підтримки бізнесу на рівні громади в межах їх повноважень	9,0	9,1	9,6	13,4	3,8
Відсутність необхідної сировини, матеріалів тощо	6,8	7,9	4,8	4,0	-0,8
Недоступність даних, знань: де кращий бізнес-клімат, як шукати партнерів	8,0	7,3	3,8	9,4	5,6
Фокусування уваги, ресурсів на допомозі ЗСУ, силам ТрО тощо (волонтерство)	5,7	7,1	11,5	12,3	0,8
Застаріла бізнес-модель	8,3	5,6	7,3	11,6	4,3

\*У 2022 р. – 504 опитаних підприємств; у 2024 р. – 628; у 2025 р. – 552.

Джерело: побудовано за даними [2; 20; 28; 29]

людських ресурсів, що формується під впливом тривалої нестабільності економічного середовища та посилення навантаження на працюючий персонал.

Результати дослідження Федерації роботодавців України у 2025 р. разом із Державною службою зайнятості та Helvetas Ukraine [21] показало, що головною проблемою для роботодавців під час пошуку персоналу є не тільки дефіцит кадрів, але і нестача кваліфікації у працівників, відсутність їх мотивації: дефіцит кадрів відзначають 39 % роботодавців; наявність мобілізації – 26 %; завищені очікування щодо заробітної плати – 15 %; недостатня кваліфікація – 14 %.

Наведені у табл. 2 дані свідчать, що негативні тенденції у сфері відтворення та збереження людських ресурсів сформувалися задовго до початку повномасштабної війни. Скорочення середньооблікової кількості штатних працівників у 2017–2022 рр. спостерігалось практично за всіма видами економічної діяльності, що вказує на системний характер проблеми. Загалом кількість штатних працівників зменшилася на 6,9 %, що свідчить про поступове звуження формального сегмента ринку праці.

Особливо показовими є зміни у базових секторах економіки. Так, темп змін у промисловості середньооблікової кількості штатних працівників у 2022 р. порівняно із 2017 р. становив лише 90,6 %, тобто скорочення досягло 9,4 %. Це безпосередньо впливає на втрату кваліфікованих кадрів, деградацію виробничих компетенцій та ослаблення кадрового потенціалу підприємств. Подібні тенденції

спостерігалися також у сільському господарстві (89,2 %), транспорті та складському господарстві (90,1 %), інформації та телекомунікаціях (87,9 %), освіті (87,7 %) та охороні здоров'я (83,7 %), тобто у сферах, критично важливих для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Водночас зростання чисельності штатних працівників у будівництві (139,3 %) та оптовій і роздрібній торгівлі (124,7 %) має переважно компенсаторний характер і не свідчить про збереження людських ресурсів, оскільки ці види діяльності характеризуються вищою плинністю кадрів, нижчим рівнем стабільності зайнятості.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що проблеми функціонування українського бізнесу в умовах війни мають комплексний характер і поєднують економічні, інституційні та соціально-трудова чинники. Дефіцит кваліфікованих кадрів, який у 2025 р. вже майже половина підприємств визначає як одну з ключових перешкод розвитку, формується не лише під впливом воєнних втрат, а й як наслідок довоєнних структурних деформацій ринку праці. Ще у довоєнний період сформувалися передумови дефіциту кваліфікованих кадрів, зумовлені скороченням формальної зайнятості, відтоком працівників із наукоємних і соціально значущих сфер та погіршенням умов збереження людських ресурсів. У цих умовах повномасштабна війна загострила вже наявні дисбаланси, прискоривши втрати кадрового потенціалу та ускладнивши відновлення економіки.

Ситуація на ринку праці за даними Державної служби зайнятості України. Науковці наголошують, що до Держав-

Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у 2017, 2022 р.

Вид діяльності	Тис. осіб/ thsd.		Темп зміни, %
	Січень 2017	Січень 2022	
<b>Усього</b>	<b>7665,0</b>	<b>7137,1</b>	<b>93,1</b>
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	417,6	369,4	88,4
з них сільське господарство	357,2	318,7	89,2
Промисловість	1937,4	1755,2	90,6
Будівництво	162,4	226,3	139,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	666,3	830,8	124,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	666,6	601,0	90,1
наземний і трубопровідний транспорт	276,5	245,0	88,6
водний транспорт	2,3	2,6	113,0
авіаційний транспорт	7,7	16,1	209,0
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	304,6	276,4	90,7
поштова та кур'єрська діяльність	75,5	60,8	80,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	68,8	64,8	94,2
Інформація та телекомунікації	122,3	107,6	87,9
Фінансова та страхова діяльність	171,1	168,5	98,5
Операції з нерухомим майном	86,9	72,8	83,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	219,7	200,2	91,1
з неї наукові дослідження та розробки	86,7	73,4	84,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	184,1	194,8	105,8
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	453,8	401,0	88,3
Освіта	1380,2	1211,2	87,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	949,6	788,3	83,0
з них охорона здоров'я	848,3	709,8	83,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	150,6	121,0	80,3
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	82,4	64,0	77,6
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	43,7	35,5	81,2
Надання інших видів послуг	27,6	24,2	87,7

Джерело: побудовано за даними [30]

ної служби зайнятості України (ДСЗУ) звертається всього 40 % безробітних, що негативно впливає на формування загальної картини стану безробіття в країні [17, с. 112].

Незважаючи на неповне охоплення безробітних, дані ДСЗУ дають змогу простежити існуючі дисбаланси на ринку праці. Так, за даними ДСЗУ [22], співвідношення попиту та пропозиції робочої сили на 1 липня 2025 р. становило 67,6 тис. вакансій до 130,6 тис. шукачів роботи (безробітних) (рис. 2).

Порівняння чисельності зареєстрованих шукачів роботи та кількості вакансій за професійними групами свідчить про суттєву невідповідність між структурою пропозиції робочої сили та потребами роботодавців. Лише у групі кваліфікованих робітників з інструментом кількість вакансій перевищує чисельність шукачів роботи. В інших професійних групах домінує кількісна перевага пропозиції праці,

що вказує на якісний і структурний характер кадрового дефіциту.

Така ситуація зумовлена розривом між наявними компетенціями робочої сили та вимогами робочих місць, обмеженою ефективністю системи професійної підготовки й перепідготовки кадрів, а також недостатньою привабливістю робочих місць за рівнем оплати та умовами праці. У результаті це стримує технологічне оновлення й розширення виробництва, знижує адаптивність підприємств і формує довгострокові ризики для відновлення та розвитку промисловості в умовах кадрових обмежень.

Результати дослідження Федерації роботодавців України спільно з ДСЗУ та Helvetas Ukraine [21] демонструють системну невідповідність між попитом роботодавців і професійними пріоритетами безробітних на ринку праці. Зокрема, найдефіцитнішими є професії у сферах водо-

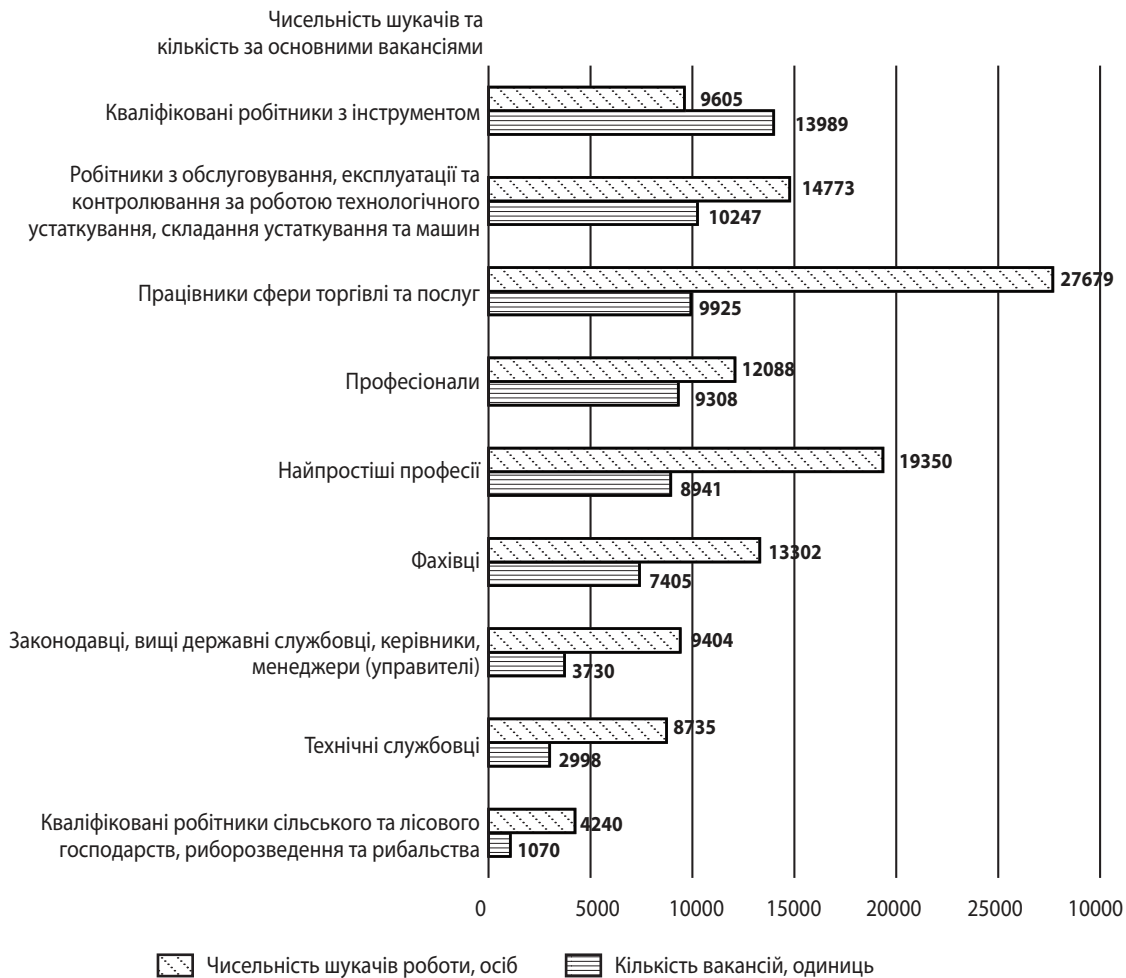


Рис. 2. Кількість за основними вакансіями та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості станом на 1 липня 2025 р.

Джерело: побудовано за даними [22]

постачання (53 % незакритих вакансій), охорони здоров'я (46,2 %), енергетики (44,1 %), освіти (40 %) та сільського господарства (39 %), причому найбільш гостро ця проблема проявляється на малих і середніх підприємствах. Водночас результати опитування зареєстрованих безробітних свідчать, що лише 31 % із них готові до офіційного працевлаштування.

Таким чином, невідповідність між професійною структурою попиту та очікуваннями безробітних є однією з ключових причин дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні.

Оцінка дефіциту кадрів за даними онлайн-платформ. За даними дослідження платформи з пошуку роботи «Robota.ua» [23], що ґрунтується на аналізі понад 5 млн резюме, більш ніж 100 тис. вакансій та опитуванні 639 компаній-роботодавців, у 2024 р. на ринку праці України спостерігалось його часткове відновлення (кількість вакансій перевищила довоєнні показники). Водночас зростання чисельності персоналу мало неоднорідний характер: у 47,7 % компаній штат збільшився, у 19,9 % залишився незмінним, тоді як у 32,4 % – скоротився. Попри загальне поживлення ринку праці, 75,1 % опитаних роботодавців

вказали наявність дефіциту кваліфікованих кадрів, що свідчить про збереження глибоких структурних проблем у забезпеченні підприємств людськими ресурсами та свідчить про якісний характер кадрового дефіциту на тлі загального скорочення чисельності населення.

Навіть в умовах війни та загострення дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства проводять різні заходи з розвитку людських ресурсів, зокрема такі [23]: перекваліфікація співробітників і перерозподіл обов'язків у колективі (53,5 % опитаних співробітників), програми для молодих фахівців (32,6 %), автоматизація процесів (23,9 %), аутсорсинг (16 %), програми для людей літнього віку (8,8 %), наймання фахівців з інших країн (3,6 %). Водночас 17,8 % опитаних компаній не використовували жоден із зазначених заходів.

Ключовою відмінністю довоєнного ринку праці та сьогодення є ситуація з віддаленою роботою [23]: кількість вакансій з дистанційною роботою збільшилася на 39 % (в 2024 р. порівняно із 2022 р.). При цьому в Києві віддалених пропозицій про роботу стало більше на 96 %; в Харкові – на 68 %; у Львові – на 35 %; в Одесі – на 34 %; у Дніпрі – на 16 %. В січні 2025 р., за даними [24], конкуренція за

дистанційну роботу зросла на 49 % порівняно із груднем 2024 р. Наразі дистанційна робота залишається дієвим інструментом подолання дефіциту кадрів та збереження зайнятості в умовах воєнного стану.

За даними дослідження платформи із пошуку роботи «Work.ua» [24], у 2025 р. кількість вакансій в цілому зросла на 7 %, ніж у грудні 2024 р., що практично не відрізняється від кількості вакансій у січні 2022 р. – останньому місяці до повномасштабного вторгнення. Попри дефіцит кадрів, роботодавці залишаються вимогливими до кандидатів: у січні на 10 % зросла кількість вакансій, де компанії вимагали досвід роботи. Також на 17 % зросли пропозиції роботи для ветеранів. За кількістю роботи спостерігалось практично повне відновлення, але змінилась структура вакансій за регіонами. У прифронтових регіонах пропонується значно менше вакансій, ніж було до повномасштабного вторгнення, що свідчить про значні регіональні дисбаланси та асиметрії на ринку праці України.

У березні 2025 р. найбільше роботи шукачам пропонували в трьох категоріях (рис. 3): «Робочі спеціальності, виробництво» – 15 776 вакансій; «Сфера обслуговування» – 14 860; «Продаж, закупівля» – 10 963, що вказує на стійкий і незадоволений попит в цих категоріях. За таких умов висока кількість вакансій поєднується зі зниженням конкуренції серед шукачів, що є ознакою дефіциту кваліфікованих спеціалістів у зазначених галузях. Натомість у сферах із незначною кількістю вакансій (страхування, культура, нерухомість, топ-менеджмент) конкуренція на ринку праці має інший характер і не формує системного кадрового дефіциту.

Найбільша кількість вакансій і найнижча конкуренція спостерігається за вакансії Сил оборони, кількість яких постійно зростає [24]. Найбільше вакансій від Сил оборони розміщено в категоріях «Охорона, безпека», «Транспорт, автобізнес», «Телекомунікації та зв'язок», «Медицина, фармацевтика», «Робочі спеціальності, виробництво».

Отже, за категоріями робочі спеціальності та виробництво спостерігається в Україні у 2025 р. найбільший попит, водночас – найнижча конкуренція, що свідчить про недостатню кількість кандидатів (пропозицію робочої сили) на ці посади. За регіонами можна спостерігати зміщення пропозиції у бік центральних і західних областей, що може спричинити нерівномірність між попитом і пропозицією робочої сили. Все це вказує на потребу в системних рішеннях щодо збереження й розвитку людських ресурсів.

Професійні та освітні пріоритети учасників ринку праці України. Нерівномірність співвідношення попиту і пропозиції робочої сили зумовлює формування стійких дисбалансів у професійній структурі ринку праці, що відображається у популярності окремих спеціальностей та відповідній динаміці підготовки фахівців у закладах вищої і фахової передвищої освіти.

За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), найбільш популярними спеціальностями у 2023 р. були [25, с. 18]: 081 Право (85 866 здобувачів / 7,31 % від загальної кількості); 073 Менеджмент (66 101 / 5,63 %); 014 Середня освіта (60 551 / 5,15 %); 053 Психологія (51 061 / 4,35 %); 222 Медицина (41 739 / 3,55 %).

При цьому для здобувачів на рівні «молодший бакалавр» найбільше здобувачів навчалися за спеціальностями: 226 Фармація, промислова фармація (227 / 14,04 %); 073 Менеджмент (137 / 8,47 %); 071 Облік і оподаткування (122 / 7,54 %); 015 Професійна освіта (113 / 6,99 %); 133 Галузеве машинобудування (87 / 5,38 %).

На рівні «бакалавр» найбільше здобувачів у 2023 р. навчалися за спеціальностями: 081 Право (61 310 / 7,85 %); 073 Менеджмент (43 746 / 5,60 %); 014 Середня освіта (43 393 / 5,55 %); 053 Психологія (32 023 / 4,10 %); 035 Філологія (31 213 / 4,00 %).

На рівні «магістр» найбільше здобувачів навчалися за спеціальностями: 222 Медицина (39 597 / 11,52 %); 073 Менеджмент (19 414 / 5,65 %); 081 Право (19 268 / 5,60 %); 053 Психологія (17 701 / 5,15 %); 014 Середня освіта (16 764 / 4,88 %).

На рівні «доктор філософії» найбільше здобувачів навчалися за спеціальностями: 081 Право (5 267 / 11,01 %); 051 Економіка (4 106 / 8,58 %); 073 Менеджмент (2 804 / 5,86 %); 222 Медицина (2 142 / 4,48 %); 281 Публічне управління (2 109 / 4,41 %).

Отже, на всіх рівнях вищої освіти простежується концентрація підготовки фахівців у соціально-гуманітарних, управлінських та правових спеціальностях, тоді як напрями, що формують основу виробничого, інженерного та технічного потенціалу економіки, залишаються менш привабливими для абітурієнтів. Така структура освітнього вибору не корелює з галузевою структурою вакансій, у якій домінує попит на робітничі професії, спеціалістів технічного профілю, фахівців у сфері логістики, виробництва та сфери послуг.

У результаті відбувається відтворення надлишкової пропозиції кадрів у популярних спеціальностях за одночасного поглиблення дефіциту кваліфікованих спеціалістів у ключових секторах економіки, що посилює структурні дисбаланси на ринку праці та обмежує можливості його збалансованого розвитку.

За даними дослідження Ernst and Young (EY), найпопулярнішими галузями у пошуку роботи є [26], рис. 4: IT, що пояснюється конкурентоспроможною заробітною платою, можливістю кар'єрного зростання, гнучким графіком і можливістю працювати віддалено; виробничі компанії; FMCG (товари повсякденного вжитку), роздрібна торгівля; фармацевтична галузь.

Із рис. 4 видно, що протягом 2020-2024 рр. IT-галузь стабільно займає перше місце серед пріоритетних напрямів пошуку роботи як для професіоналів, так і для студентів, що свідчить про її високу привабливість незалежно від рівня досвіду. Водночас простежуються певні відмінності у професійних орієнтаціях: професіонали частіше зосереджуються на галузях із відносно вищими рівнями оплати праці та стабільністю зайнятості (FMCG, фармацевтика, виробництво), тоді як студенти демонструють більшу варіативність вибору, включаючи аудит і консалтинг, маркетинг і комунікації, медіа та банківський сектор. Показово, що виробництво протягом 2020-2024 рр. стабільно входить до п'ятірки найпопулярніших напрямів пошуку роботи в обох групах, що вказує на збереження сталого попиту на відповідні професійні компетентності. Водночас відсутність зростаючого інтересу студентів до технічних

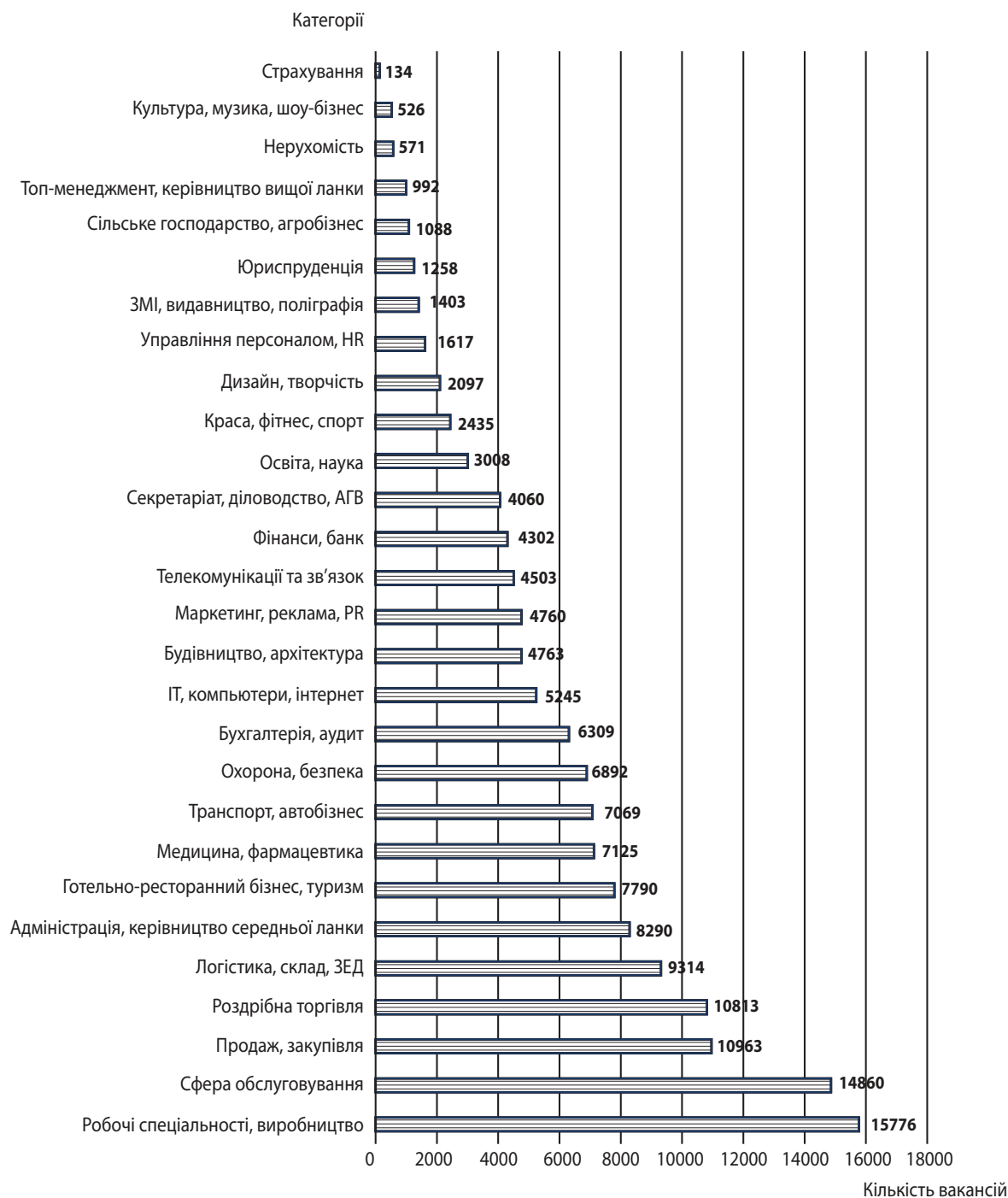


Рис. 3. Пошук вакансій роботодавцями за категоріями на платформі Work.ua, березень 2025 р.

Джерело: побудовано за даними [31]

і інженерних напрямів порівняно з реальними потребами економіки поглиблює дисбаланс між професійними очікуваннями та структурою попиту роботодавців, що є однією з ключових причин дефіциту кваліфікованих спеціалістів на ринку праці України.

Спеціалісти зауважують, що роботодавці в Україні «не дають адекватного запиту щодо потрібних працівників. ...Вимагають кваліфікованих працівників, звинувачуючи ЗВО у низькій якості підготовки фахівців, але, водночас, не

встановлюють жодних індикаторів якості, не беруть участь у підготовці спеціалістів та не створюють систему підготовки кадрів на виробництві» [27, с. 122].

Таким чином, проблема дефіциту кваліфікованих спеціалістів зумовлена не лише недоліками системи освіти, а й пасивною позицією роботодавців.

Отримані результати свідчать про існування невідповідності між професійними та освітніми пріоритетами учасників ринку праці й реальними потребами економіки

## Серед професіоналів

Місце/ рік	2020	2021	2022	2023	2024
1	ІТ	ІТ	ІТ	ІТ	ІТ
2	FMCG	FMCG	Роздрібна торгівля	FMCG	Фармацевтика
3	Аудит і консалтинг	Фармацевтика	FMCG	Виробництво	FMCG
4	Телекомунікації	Роздрібна торгівля	Фармацевтика	Фармацевтика	Виробництво
5	Виробництво	Аудит і консалтинг	Виробництво	Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля

## Серед студентів

Місце/ рік	2020	2021	2022	2023	2024
1	ІТ	ІТ	ІТ	ІТ	ІТ
2	FMCG	Аудит і консалтинг	Роздрібна торгівля	FMCG	Роздрібна торгівля
3	Аудит і консалтинг	FMCG	FMCG	Маркетинг та комунікації	Виробництво
4	Юридичні послуги	Роздрібна торгівля	Виробництво	Виробництво	Банки
5	Виробництво	Виробництво	Медіа	Аудит і консалтинг	Фармацевтика

Рис. 4. Найпопулярніші галузі у пошуку роботи для професіоналів і студентів

Джерело: [26]

України. На всіх рівнях вищої освіти спостерігається концентрація підготовки здобувачів у соціально-гуманітарних, управлінських і правових спеціальностях, тоді як напрями, що формують виробничий, інженерно-технічний та інфраструктурний потенціал, залишаються менш привабливими для абітурієнтів і студентів.

Подолання цього розриву потребує системної координації дій між роботодавцями та закладами освіти, а також раннього формування професійних орієнтацій з урахуванням потреб відновлення та довгострокового економічного розвитку країни.

*Напрямами вирішення проблем із нестачею людських ресурсів в Україні.* Важливим фактором розвитку і збереження людських ресурсів є умови праці на підприємстві, які в період підвищених ризиків, невизначеності та міграційних втрат обумовлюють рішення щодо зайнятості.

За дослідженнями ЕУ [26], основними пріоритетами у пошуку роботи для респондентів є: розмір базової заробітної плати, імідж компанії на ринку, корпоративна культура та атмосфера у колективі, офіційні трудові відносини (гарантії зайнятості), можливість самореалізації (рис. 5).

Наведені результати свідчать, що в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів пріоритети кандидатів зміщуються у бік поєднання матеріальної стабільності (рівень оплати праці) з нематеріальними чинниками – іміджем компанії, корпоративною культурою, безпекою зайнятості та можливостями самореалізації. Це підкреслює необхідність для підприємств переходу від вузько зарплатних інструментів до комплексних стратегій утримання та розвитку людських ресурсів, зокрема у післявоєнний період.

Економічною необхідністю для пом'якшення дефіциту людських ресурсів в країні є підвищення інклюзивності підприємств. Так, «унаслідок війни суттєво зросла і постійно збільшується кількість осіб з інвалідністю як серед військових, так і серед цивільних. Нині їх налічується понад 2,7 млн осіб, і лише 16 % з них працевлаштовані й адаптовані на ринку праці» [6, с. 72]. Вже сьогодні, за даними дослідження [21], можна спостерігати такі тенденції: «67 % роботодавців готові наймати людей з інвалідністю, 72 % – ветеранів, 79 % – внутрішньо переміщених осіб, а 56 % роботодавців - людей віком 60+».

Водночас низький рівень фактичної зайнятості осіб з інвалідністю за наявності декларованої готовності робото-

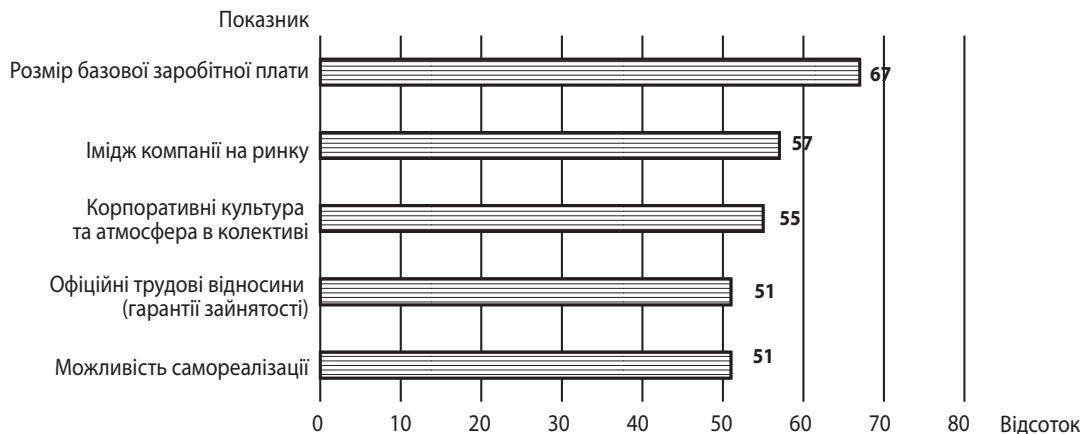


Рис. 5. Пріоритети кандидатів у пошуку роботи у 2024 рр.

Джерело: [26]

давців до їх найму вказує на системні бар'єри – невідповідність умов праці, інфраструктурні обмеження та недостатню адаптацію робочих місць для потреб співробітників з інвалідністю.

Наразі основними напрямками вирішення проблем із нестачею людських ресурсів в Україні вважають [1, с. 9]: заохочення повернення українців, які проживають за кордоном; залучення іноземних працівників; залучення українців працездатного віку, які працюють із неповною зайнятістю або не працюють, «тіньових» працівників, молодь, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, пенсіонерів та ветеранів.

Проте окреслені напрями подолання нестачі людських ресурсів переважно мають компенсаторний характер і спрямовані на розширення пропозиції робочої сили, не зачіпаючи глибинних причин дефіциту кадрів, пов'язаних з умовами праці, рівнем оплати, безпекою та інклюзивністю трудового середовища. Це свідчить про системний характер проблеми, за якого відтворення та утримання кваліфікованих спеціалістів залежить не лише від кількісного залучення робочої сили, а й від якості робочих місць на рівні підприємств.

Отже, умови праці виступають одним із ключових факторів збереження людських ресурсів і подолання дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні. Сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень оплати праці, а й на імідж роботодавця, корпоративну культуру, гарантії зайнятості та можливості самореалізації. В умовах воєнного стану ці чинники доповнюються зростаючою потребою в інклюзивності та адаптації робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та осіб старшого віку, що істотно розширює потенціал внутрішнього ринку праці.

**Висновок.** У статті доведено, що дефіцит кваліфікованих спеціалістів в Україні має системний, довготривалий і багатовимірний характер та сформувався ще у довоєнний період під впливом скорочення формальної зайнятості, структурних дисбалансів ринку праці та неузгодженості між освітніми пріоритетами і потребами економіки. Повномасштабна війна істотно загострила ці проблеми, прискоривши втрати людських ресурсів, посиливши регі-

ональні та професійні диспропорції, дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

Встановлено, що сучасний дефіцит кадрів має не тільки кількісний, але і відчутно якісний характер і проявляється у розриві між наявними компетенціями працівників та вимогами робочих місць, насамперед у сфері робітничих, виробничих і техніко-технологічних професій. Часткове відновлення ринку праці та зростання кількості вакансій, у тому числі за рахунок дистанційних форм зайнятості, не супроводжується адекватним відновленням кадрового потенціалу, що підтверджується високою часткою роботодавців, які відчувають нестачу кваліфікованих спеціалістів.

Показано, що структурні зрушення на ринку праці мають виражений регіональний характер: скорочення пропозиції вакансій у прифронтових регіонах поєднується з їх концентрацією у центральних і західних областях, що формує нові виклики для просторової мобільності робочої сили та регіональної політики зайнятості. Водночас професійна структура попиту залишається асиметричною: на фоні зростання кількості вакансій найнижча конкуренція спостерігається у секторах, що потребують кваліфікованих спеціалістів технічних та інженерних напрямків, робітничих професій у критично важливих для відновлення економіки галузях, зокрема у промисловості, що свідчить про вже наявний дефіцит людських ресурсів.

Обґрунтовано, що однією з глибинних причин дефіциту кваліфікованих спеціалістів є невідповідність між популярними напрямками підготовки у системі вищої освіти та реальними потребами ринку праці. Це актуалізує необхідність посилення взаємодії між підприємствами та закладами освіти, впровадження нових підходів до професійної орієнтації, підготовки й перепідготовки кадрів, а також популяризації технічних і виробничих професій, важливих для повоєнної відбудови та довгострокового економічного зростання.

Доведено, що збереження людських ресурсів дедалі більше залежить не лише від рівня оплати праці, а й від якості умов зайнятості, можливостей професійного розвитку та рівня інклюзивності підприємств. В умовах тривалої війни інклюзивна модель зайнятості, орієнтова-

на залучення ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та осіб старшого віку, стає важливим резервом пом'якшення кадрового дефіциту та підвищення стійкості підприємств.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що подолання дефіциту кваліфікованих спеціалістів в Україні потребує комплексної трансформації підходів до управління людськими ресурсами на рівні підприємств і держави, розвитку соціального діалогу між бізнесом, освітніми інституціями та органами влади, а також формування сучасної, безпечної й інклюзивної моделі зайнятості як основи відновлення національної економіки.

Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі трансформації підходів до управління людськими ресурсами на рівні підприємств у контексті повоєнного відновлення економіки України. Перспективним є вивчення переходу від традиційної, витратної моделі кадрової політики до людиноцентричної та інклюзивної філософії управління, орієнтованої на збереження, розвиток і довгострокове утримання людських ресурсів.

## ЛІТЕРАТУРА

- Roi V., Repin V. Post war Recovery of the Labor Market in Ukraine: Trends and Threats. 2024. URL: <https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf>
- Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року // Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>
- Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України*. 2024. № 11 (756). С. 3–28.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>
- Лібанова Е., Бистряков І. Україна повоєнного періоду: інноваційна організація просторового розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 2 (60). С. 32–51.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032>
- Калашнікова Т. Регіональний людський розвиток в Україні у довоєнний період: оцінка, особливості, тенденції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 2 (60). С. 71–89.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.071>
- Близнюк В. В., Гук Л. П., Терюханова І. М. Реінтеграція осіб з інвалідністю у ринок праці як умова солідаризації українського суспільства. *Економіка України*. 2025. № 4 (761). С. 71–89.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.04.071>
- Васильців Т. Г., Мульська О. П. Стратегічні імперативи забезпечення міграційної безпеки України: просторовий концепт. *Регіональна економіка*. 2025. № 3 (117). С. 98–109.  
DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-9>
- Мульська О. П., Васильців Т. Г., Пікус І. О. Інструменти збалансування запиту та пропозиції на практику випусників закладів професійної освіти. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 84–93.  
DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-8>
- Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трудовий потенціал регіонів України: інтегральна оцінка в епоху цифровізації. *Регіональна економіка*. 2025. № 3 (117). С. 110–124.  
DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-10>
- Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Поняття «резильєнтність якості життя населення»: сутнісне наповнення та складові. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 235–254.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>
- Онищенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. № 1 (734). С. 3–19.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.003>
- Костюк О. Працевлаштування без аналітики як парадокс // Освіта.ua. URL: <https://surl.li/pdulsn>
- Колот А. М. Вища освіта і соціально трудова сфера в координатах нової економіки: концепт взаємодії та розвитку. *Соціально трудові відносини: теорія та практика*. 2025. № 15 (1). С. 11–29.  
DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.15\(1\).2025.02](https://doi.org/10.21511/slrtp.15(1).2025.02)
- Залознова Ю., Новікова О., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 4 (83). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>
- Антонюк В. П. Проблеми забезпечення регіонів України робочою силою як ризик для повоєнного відновлення // *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ : ІЕП НАНУ, 2022. С. 3–13.  
DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.3-13>
- Bryukhovetska N. Ye., Buleev I. P., Chorna O. A., Bryl I. V., Korytko T. Yu. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21 (2). P. 16–27.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>
- Хандій О. О. Проблеми формування і розвитку робочої сили в промисловій сфері. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 112–116.  
DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).112-116](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).112-116)
- Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року // Kyiv School of Economics. 2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viyunu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
- Тріпільський Г., Ріпенко А. Збитки від війни. Юридичний ринок. 2026. С. 34. URL: <https://top50.com.ua/zbytky-vid-vijny/>
- Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2025 року // Дія.Бізнес. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku>
- Колеснікова О. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні — роботу // Дзеркало тижня. 20 травня 2025. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html>
- Державна служба зайнятості України. 2025. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>
- Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua // Robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
- Кузенкова Є. Скажена конкуренція за дистанційку та підйом б'юти індустрії: як розпочався 2025 рік на ринку праці // Work.ua. 6 лютого 2025. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3500/>

25. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. Київ : НАЗЯВО, 2024. URL: <https://surl.lj/egqtxw>

26. Дослідження «Найкращий роботодавець 2024»: як змінились вподобання кандидатів під час вибору роботи // Ernst & Young Ukraine. 2025. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024)

27. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ : аналітична доповідь. Київ : Центр Разумкова, Вид во «Заповіт», 2018. 368 с.

28. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року // Дія.Бізнес. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>

29. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у вересні 2022 року // Дія.Бізнес. 2022. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_u\\_veresni.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf)

30. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

31. Вакансії за категоріями // Work.ua. 18.03.2025. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-category/>

## REFERENCES

Antoniuk V. P. (2022). Problemy zabezpechennia rehioniv Ukrainy robochoiu syloiu yak ryzuk dlia povoiennoho vidnovlennia [Problems of providing the regions of Ukraine with labor as a risk for post-war recovery]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr.* [Economy management: theory and practice: collection of scientific works] (pp. 3–13). Kyiv: IEP NANU. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.3-13>

Blyzniuk V. V., Huk L. P. & Teriukhanova I. M. (2025). Reintegratsiia osib z invalidnistiu u rynek pratsi yak umova solidaryzatsii ukraïnskoho suspilstva [Reintegration of persons with disabilities into the labor market as a condition for the solidarity of Ukrainian society]. *Ekonomika Ukrainy*, 4 (761), 71–89. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.04.071>

Bryukhovetska N. Ye., Buleev I. P., Chorna O. A., Bryl I. V. & Korytko T. Yu. (2025). Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*, 2(21), 16–27. <https://doi.org/10.15407/science21.02.015>

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Serednooblikova kilkist shtatnykh pratsivnykiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Average number of full-time employees by types of economic activity]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy [State Employment Service of Ukraine] (2025). <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>

Diia.Biznes. (2022). Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia v lystopadi 2022 roku [State and needs of business in war conditions: results of a survey in November 2022]. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>

Diia.Biznes. (2022). Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia u veresni 2022 roku [State and needs of business in war conditions: results of a survey in September 2022]. [https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_u\\_veresni.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf)

Diia.Biznes. (2024). Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku [Results of business state research in Ukraine in December 2024]. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>

Diia.Biznes. (2025). Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2025 roku [Results of business state research in Ukraine in December 2025]. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku>

Ernst & Young Ukraine. (2025). Doslidzhennia «Naikrashchy robotodavets 2024»: yak zminylysi vpodobannia kandydativ pid chas vyboru roboty [Study "Best Employer 2024": how candidate preferences changed during job selection]. [https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2025/04/best-employer-survey-2024)

Heiets V. (2024). Superechnosti ta perspektyvy ekonomichnoho zrostannia na innovatsiini osnovi v Ukraini [Contradictions and prospects of economic growth on an innovative basis in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 11 (756), 3–28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>

Kalashnikova T. (2025). Rehionalnyi liudskyi rozvytok v Ukraini u dovoiennyi period: otsinka, osoblyvosti, tendentsii [Regional human development in Ukraine in the pre-war period: assessment, features, trends]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2 (60), 71–89. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.071>

Khandii O. O. (2023). Problemy formuvannia i rozvytku robochoi syly v promyslovii sferi [Problems of formation and development of the labor force in the industrial sphere]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (45), 112–116. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).112-116](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).112-116)

Kolesnikova O. (2025, May 20). Rynek pratsi 2025: chomu biznes ne mozhe znaity pratsivnykiv, a bezrobotni — robotu [Labor market 2025: why business cannot find workers, and the unemployed — a job]. *Dzerkalo tyzhnia*. <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobotni-robotu.html>

Kolot A. M. (2025). Vyshcha osvita i sotsialno trudova sfera v koordynatakh novoi ekonomiky: kontsept vzaiemodii ta rozvytku [Higher education and the socio-labor sphere in the coordinates of the new economy: concept of interaction and development]. *Sotsialno trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 15 (1), 11–29. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(1\).2025.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(1).2025.02)

Kostiuk O. Pratselashtuvannia bez analytyky yak paradoks [Employment without analytics as a paradox]. *Osvita.ua*. <https://surl.li/pdulsn>

Kuzenkova Ye. (2025, February 6). Skazhena konkurentsia za dystantsiiku ta pidiom biuti industrii: yak rozpochavsia 2025 rik na rynku pratsi [Crazy competition for remote work and the rise of the beauty industry: how the year 2025 began on the labor market]. *Work.ua*. <https://www.work.ua/articles/analytics/3500/>

Kyiv School of Economics. (2025). Priami zbytky infrastruktury Ukrainy cherez viinu zrosly do \$170 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na lystopad 2024 roku [Direct damage to Ukraine's infrastructure due to the war rose to \$170 billion – KSE Institute assessment as of November 2024]. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastruktury-ukrainy-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>

Kyzym M. O., Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I., Popovych M. V. & Yudenko Ye. V. (2025). Poniattia «rezylitentnist yakosti zhyttia naseleennia»: sutnisne napovnennia ta skladovi [The concept of "resilience of the quality of life of the population": essential content and components]. *Problemy ekonomiky*, 3, 235–254. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>

- Libanova E. & Bystriakov I. (2025). Ukraina povoiennoho periodu: innovatsiina orhanizatsiia prostorovoho rozvytku [Ukraine of the post-war period: innovative organization of spatial development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2 (60), 32–51. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032>
- Mulska O. P., Vasylytsiv T. H. & Pikus I. O. (2024). Instrumenty zbalansuvannia zapytu ta propozyzii na praktyku vypuskniv zakladiv profesiinoi osvity [Tools for balancing demand and supply for the practice of graduates of professional education institutions]. *Rehionalna ekonomika*, 2 (112), 84–93. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-8>
- NAZYaVO. (2024). Dopovid pro yakist vyshchoi osvity v Ukraini, yii vidpovidnist zavdanniam staloho innovatsiinoho rozvytku suspilstva u 2023 rotsi [Report on the quality of higher education in Ukraine, its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2023]. <https://surl.luh.gov.ua/egqtxw>
- Onyshchenko V. P. (2023). Liudskiy i sotsialnyi kapital Ukrainy v period yii pisliavoiennoho vidnovlennia [Human and social capital of Ukraine during its post-war recovery]. *Ekonomika Ukrainy*, 1 (734), 3–19. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.003>
- Pyshchulina O., Yurochko T., Mishchenko M. & Zhalilo Ya. (2018). *Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform: analitychna dopovid* [Human capital development: on the way to quality reforms: analytical report]. Kyiv: Tsentrazumkova, Vyd vo «Zapovit».
- Robota.ua. (2024). Shcho treba znaty pro ukraïnskyi rynek pratsi u 2024 rotsi? Doslidzhennia ta analityka vid robota.ua [What do you need to know about the Ukrainian labor market in 2024? Research and analytics from robota.ua]. <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskyi-rynok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennia-ta-analitiky-vid-robota-ua>
- Roi V. & Repin V. (2024). Post-war Recovery of the Labor Market in Ukraine: Trends and Threats. <https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf>
- Tripul'skyi H. & Ripenko A. (2026). Zbytky vid viiny [Damages from the war]. *Yurydychnyi rynek*. <https://top50.com.ua/zbytky-vid-viiny/>
- Umanets T. V. & Shatalova L. S. (2025). Trudovy potentials rehioniv Ukrainy: intehralna otsinka v epokhu tsyfrovizatsii [Labor potential of the regions of Ukraine: integral assessment in the era of digitalization]. *Rehionalna ekonomika*, 3 (117), 110–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-10>
- Vasylytsiv T. H. & Mulska O. P. (2025). Stratehichni imperatyvy zabezpechennia mihratsiinoi bezpeky Ukrainy: prostorovy kontsept [Strategic imperatives for ensuring migration security of Ukraine: spatial concept]. *Rehionalna ekonomika*, 3 (117), 98–109. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-9>
- Work.ua. (2025, March 18). Vakansii za katehoriiami [Vacancies by categories]. <https://www.work.ua/jobs/by-category/>
- Zaloznova Yu., Novikova O. & Azmuk N. (2022). Vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy u pisliavoiennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsii [Restoration of Ukraine's human capital in the post-war period using the advantages of digitalization]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 4 (83)(21), 407–427. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>

Стаття надійшла до редакції 07.03.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 20.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.