МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій

Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Допущено до захисту
«____»_____2026 р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор
_____ Соколюк С.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Виконала – студентка
3 курсу, групи 31 к-сз
освітньої програми
Соціальне забезпечення
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
Пархоменко Варвара Володимирівна

Науковий керівник – д.е.н., професор
Чернега Інна Іванівна

Умань – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма «Соціальне забезпечення»
Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентці___ Пархоменко Варварі Володимирівні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та використання трудового потенціалу»

керівник роботи__Чернега Інна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від "___"_____20__ року №_____

2. Строк подання студентом роботи_____

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань праці та освіти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Міністерства економіки України, Державної служби зайнятості, Національного банку України, матеріали Міжнародної організації праці (МОП), Світового банку, Всесвітнього економічного форуму (WEF), Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, публікації у періодичних наукових виданнях.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.
2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.
3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

5. Перелік графічного матеріалу
_7 таблиць, 8 рисунків_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	23.09.2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	24.09.2025	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	26.09.2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.09.2025 25.10.2025 2025–2026 рр.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	15.11.2025	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	02.02.2026 25.03.2026 25.04.2026 10.05.2026	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	22.05.2026	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	25.05.2026	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.06.2026	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.06.2026	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.06.2026	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	10.06.2026	
13.	Одержання рецензії	10.06.2026	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	17.06.2026	

Студент _____ **Пархоменко В.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Чернега І.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат

на кваліфікаційну роботу бакалавра
факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій
Уманського національного університету
Пархоменко Варвари Володимирівни
«Формування та використання трудового потенціалу»

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів, для написання роботи були використані законодавчі та нормативно-правові акти України з питань праці та освіти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Міністерства економіки України, Державної служби зайнятості, Національного банку України, матеріали Міжнародної організації праці (МОП), Світового банку, Всесвітнього економічного форуму (WEF), Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, публікації у періодичних наукових виданнях.

Загальний обсяг роботи складає 48 сторінок. Робота містить 7 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

Об'єктом дослідження є процеси формування, розподілу, моніторингу та соціально-економічного використання трудового потенціалу в умовах трансформації національної економіки України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних, методичних та практичних підходів щодо оптимізації формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу на макро- та мікроекономічному рівнях.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, комплексний статистико-економічний аналіз тенденцій та розробка науково-практичних рекомендацій і прикладних механізмів щодо оптимізації процесів формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу України в умовах сучасних викликів та повоєнного відновлення.

У першому розділі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження трудового потенціалу.

У другому розділі проведено аналіз стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу, демографічних та міграційних чинників впливу на формування трудового потенціалу в сучасних кризових умовах.

У третьому розділі визначено перспективні напрями оптимізації формування та ефективного використання трудового потенціалу.

Резюме: *У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження трудового потенціалу, проведено аналіз стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу, демографічних та міграційних чинників впливу на формування трудового потенціалу в сучасних кризових умовах, визначено перспективні напрями оптимізації формування та ефективного використання трудового потенціалу.*

Ключові терміни: *трудовий потенціал, демографічні чинники, міграційні чинники, зайнятість, безробіття, робоча сила, робочі місця, працездатне населення.*

Summary: *The qualification work summarizes the theoretical and methodological principles of labor potential research, analyzes the state and trends in the development of labor potential, demographic and migration factors influencing the formation of labor potential in modern crisis conditions, and identifies promising areas for optimizing the formation and effective use of labor potential.*

Key terms: *labor potential, demographic factors, migration factors, employment, unemployment, labor force, jobs, working-age population.*

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 10

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 18

2.1. Демографічні та міграційні чинники впливу на формування трудового потенціалу в сучасних кризових умовах 18

2.2. Статистична оцінка зайнятості, безробіття та якісних характеристик робочої сили 23

2.3. Дослідження практики та механізмів використання трудового потенціалу на рівні суб'єктів господарювання 27

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 32

ВИСНОВКИ 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах масштабних геополітичних та геоекономічних шоків, викликаних воєнними діями та необхідністю глобальної перебудови господарського комплексу, спроможність національної економіки до виживання та подальшого відновлення критично залежить від стану її кадрового забезпечення. Людські ресурси та їхній якісний прояв — трудовий потенціал — перетворилися з класичного фактора виробництва на головний лімітуючий та водночас стратегічний чинник забезпечення національної безпеки, життєстійкості (Resilience) та конкурентоспроможності України.

Сучасний етап розвитку вітчизняного ринку праці характеризується глибокими деструктивними деформаціями: безпрецедентними демографічними втратами, масштабною зовнішньою та внутрішньою міграцією, руйнуванням виробничої інфраструктури, стрімким зростанням рівня неформальної зайнятості та хронічним збільшенням частки незайнятої молоді (категорії NEET). Особливу гостроту набуває прогресуючий якісний розрив навичок (Skills Mismatch) та явище надлишкової освіти (Overeducation), коли наявний кваліфікаційний профіль пропозиції праці не відповідає реальним потребам підприємств, що здійснюють релокацію та модернізацію в умовах кадрового голоду.

За цих обставин традиційні пасивні методи державного регулювання занятості та застарілі лінійні підходи до управління персоналом на мікрорівні виявилися неефективними. Потребує системного наукового переосмислення й практичної трансформації вся архітектура формування, розподілу та використання трудового потенціалу країни на засадах проактивної концепції «Економіки благополуччя», цифровізації інституційного середовища ринку праці, випереджального навчання (Reskilling / Upskilling) та створення дієвих механізмів реінтеграції ветеранів і репатріації мігрантів. Висока наукова та практична значущість зазначених проблем, їхня дискусійність та

невідкладність вирішення для повоєнної відбудови України зумовили вибір теми бакалаврської роботи, її мету та завдання.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти формування людського капіталу, розвитку соціально-трудових відносин та оптимізації ринку праці перебувають у центрі уваги багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальний внесок у розробку концептуальних засад дослідження трудового потенціалу та людського капіталу здійснили такі українські вчені, як: В. П. Антонюк, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, М. І. Долішній, Т. А. Заяць, О. В. Захарова, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, І. Ф. Гнибіденко, В. В. Онікієнко, В. А. Савченко, Л. В. Шаульська та інші. Серед зарубіжних дослідників вагоме значення мають праці Г. Беккера, Е. Денісона, Дж. Кендрика, Я. Мінсера, Т. Шульца, П. Самуельсона.

Водночас, попри глибоку теоретичну базу, більшість наявних досліджень не враховують безпрецедентну специфіку функціонування ринку праці в умовах затяжних воєнно-економічних шоків, системного дефіциту чоловічої робочої сили та вимушеної фемінізації багатьох галузей промисловості. Потребують додаткового опрацювання прикладні питання застосування предиктивної аналітики штучного інтелекту для моніторингу кадрових потреб, впровадження гнучких мотиваційних систем (на кшталт «кафетерію бонусів») та інституційного забезпечення кар'єрного транзиту ветеранів у цивільний сектор 2026 року.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, комплексний статистико-економічний аналіз тенденцій та розробка науково-практичних рекомендацій і прикладних механізмів щодо оптимізації процесів формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу України в умовах сучасних викликів та повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання:**

- узагальнити теоретико-методологічні засади дослідження трудового потенціалу;
- провести аналіз стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу;

- дослідити демографічні та міграційні чинники впливу на формування трудового потенціалу в сучасних кризових умовах;
- надати статистичну оцінку зайнятості, безробіття та якісних характеристик робочої сили;
- дослідити практику та механізми використання трудового потенціалу на рівні суб'єктів господарювання;
- визначити перспективні напрями оптимізації формування та ефективного використання трудового потенціалу.

Об’єктом дослідження є процеси формування, розподілу, моніторингу та соціально-економічного використання трудового потенціалу в умовах трансформації національної економіки України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних, методичних та практичних підходів щодо оптимізації формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу на макро- та мікроекономічному рівнях.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії людського капіталу та економіки праці. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: *метод теоретичного узагальнення та порівняння* (для уточнення понятійного апарату); *системно-структурний аналіз* (при визначенні факторів ринку праці); *методи групування, трендового та статистичного аналізу* (для оцінки показників зайнятості та безробіття в Україні за 2024–2026 рр.); *анкетування та експертних оцінок* (при аналізі розриву навичок на підприємствах); *табличний та графічний методи* (для наочного відображення аналітичних даних); *абстрактно-логічний метод* (для формування теоретичних висновків та рекомендацій роботи).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань праці та освіти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні доповіді Міністерства економіки України, Державної служби зайнятості,

Національного банку України, матеріали Міжнародної організації праці (МОП), Світового банку, Всесвітнього економічного форуму (WEF), Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, публікації у періодичних наукових виданнях.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в роботі висновки, методичні підходи та практичні рекомендації щодо дуалізації професійної освіти, запровадження ветеранських стандартів на підприємствах та фінансово-податкових інструментів репатріації мігрантів («Репатріант-Грант») мають прикладний характер. Вони можуть бути використані органами державної виконавчої влади при розробці регіональних програм зайнятості, Центрами професійно-технічної освіти, а також HR-департаментами підприємств різних форм власності для подолання кадрового дефіциту та підвищення продуктивності праці персоналу.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок комп'ютерного тексту, містить 7 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У системі категорій економічної науки, що описують роль і місце людини у виробничих відносинах, поняття «трудовий потенціал» посідає одне з центральних місць. Еволюція ринкових відносин та перехід до постіндустріального суспільства зумовили зміну парадигми сприйняття людських ресурсів: від класичного трактування людини як сукупності фізичних сил (робочої сили) до інтегрального розуміння її як носія складного, багатоаспектного ресурсного потенціалу.

Важливо розділяти категорії «робоча сила», «людський капітал» та «трудовий потенціал» (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст парадигми сприйняття людських ресурсів

Назва категорії	**Зміст категорії**
Трудовий потенціал	— це сукупна життєва енергія, інтелектуально-професійні можливості, творчі та духовні сили населення, які спроможна мобілізувати держава в межах наявної системи соціально-економічних відносин для досягнення стратегічних цілей розвитку
Робоча сила	— це товарна форма прояву здібностей людини до праці, актуалізована в поточний момент на ринку праці
Людський капітал	— це накопичені індивідом інвестиції (освіта, здоров'я, досвід), які приносять йому та суспільству економічний дохід (ренту).
Трудовий потенціал	є значно ширшим поняттям, відображає не лише реалізовані, а й приховані, резервні, перспективні можливості як окремого індивіда, так і всього працездатного населення країни, які можуть бути задіяні за певних організаційно-економічних умов.

У сучасній економічній теорії трудовий потенціал суспільства розглядається як сукупна життєва енергія, інтелектуально-професійні можливості, творчі та духовні сили населення, які спроможна мобілізувати держава в межах наявної системи соціально-економічних відносин для досягнення стратегічних цілей розвитку [11 - 14; 27].

У контексті дослідження структури трудового потенціалу науковий інтерес становить ретроспективний аналіз еволюції теорій економічного зростання. Зокрема, у межах концепції інноваційного розвитку Йозефа Шумпетера, трудовий потенціал розглядається не як статичний виробничий ресурс, а як динамічний драйвер "творчого руйнування" (*creative destruction*). Шумпетеріанський підхід дозволяє стверджувати, що якість трудового потенціалу суспільства визначається передусім його здатністю до комбінування нових факторів виробництва [44].

Економічний успіх сучасної держави залежить не від валової кількості зайнятого населення, а від питомої ваги носіїв так званого підприємницького та інноваційного потенціалу, здатних трансформувати наукові знання у комерційні технології та високоефективні робочі місця з високою доданою вартістю [43].

Структура трудового потенціалу країни є багаторівневою архітектурою.

У науковій літературі виділяють такі базові компоненти (складові елементи) трудового потенціалу суспільства (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базові компоненти трудового потенціалу суспільства

Отже, базовими компонентами (складовими елементами) трудового потенціалу суспільства є: психофізіологічний компонент, професійно-кваліфікаційний компонент, інтелектуально-креативний компонент, соціально-демографічний компонент, мотиваційно-ціннісний компонент.

На макроекономічному рівні трудовий потенціал України виступає як інтегральна функція від кількісних (демографічних) та якісних (освітніх, здоров'євських, мотиваційних) характеристик населення. У ринкових умовах ефективність функціонування цієї системи залежить від ступеня

збалансованості між компонентами: високий рівень освіти (якісний параметр) не зможе забезпечити економічне зростання, якщо в країні спостерігається стрімка депопуляція або масовий відтік працездатного населення (кількісний параметр) [31 - 33].

Процес формування трудового потенціалу країни тривалий, капіталомісткий і підвладний впливу комплексу факторів. На макрорівні (у масштабах України) всі чинники формування трудового потенціалу можна типізувати за чотирма основними групами (Рис.1.2).



Рис. 1.2. Основні групи чинників формування трудового потенціалу

Отже, у масштабах України всі чинники формування трудового потенціалу можна типізувати за чотирма основними групами: демографічні фактори, соціально-економічні фактори, організаційно-інституційні фактори, геополітичні та безпекові виклики.

Для оцінювання того, наскільки ефективно держава використовує сформований трудовий потенціал, в економічній науці застосовують систему критеріїв та показників [26 - 31]. Їх традиційно поділяють на дві групи (Рис.1.3).

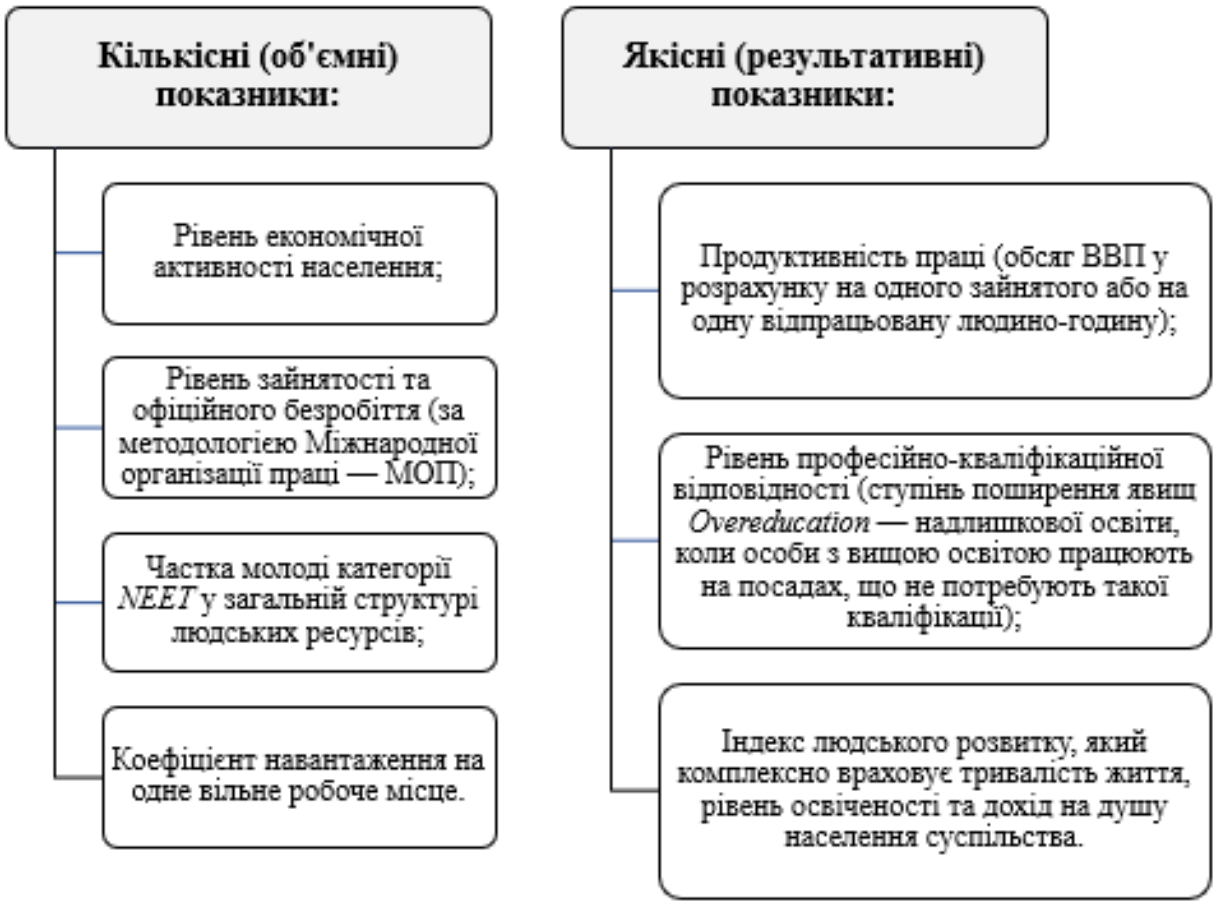


Рис. 1.3. Система критеріїв та показників трудового потенціалу

Отже, систему критеріїв та показників трудового потенціалу розділяють на дві групи – на кількісні та якісні показники.

Критерієм абсолютної ефективності використання трудового потенціалу є досягнення стану повної та продуктивної зайнятості, за якої кожен громадянин, що бажає і здатний працювати, знаходить робоче місце, яке максимально відповідає його професійно-кваліфікаційному рівню, приносячи при цьому високу додану вартість для економіки. У реальних умовах України відхилення від цього критерію свідчить про наявність структурних деформацій, недовикористання людського ресурсу або неефективність наявних організаційно-економічних механізмів його реалізації [31].

Розглядаючи критерії оцінювання ефективності використання трудового потенціалу на макроекономічному рівні, доцільно впроваджувати інструменти математичного моделювання балансу ринку праці. Одним із таких інструментів є аналіз функції ринкового метчингу (Matching Function), яка описує ефективність процесу зустрічі шукача роботи та відкритої вакансії [38].

Падіння показника mu в макроекономічних реаліях України свідчить про наявність жорсткого структурного розриву. Це ситуація, за якої кількісні параметри пропозиції праці формально покривають попит, проте через якісну невідповідність навичок (*Skills Mismatch*) або географічний дисбаланс, реального працевлаштування не відбувається, що призводить до хронічного недовикористання сукупного трудового потенціалу країни [42; 43].

Сучасний глобальний етап розвитку, ознаменований Четвертою промисловою революцією (*Industry 4.0*), радикально змінює вимоги до якісних характеристик носіїв праці. Цифрова трансформація національної економіки України, автоматизація бізнес-процесів та інтеграція технологій штучного інтелекту формують специфічні особливості та виклики в процесі відтворення трудового потенціалу [161; 33].

По-перше, змінюється характер затребуваних компетенцій. Традиційні вузькоспеціалізовані знання поступаються місцем концепції T-shaped спеціалістів, які володіють глибокими знаннями в одній предметній області (*hard skills*) та широким набором крос-функціональних, цифрових і соціально-психологічних навичок (*soft skills, digital skills*). Відтворення якісної складової

трудового потенціалу тепер вимагає формування у населення навичок аналізу великих даних (Big Data), кібербезпеки, командної роботи у віртуальних середовищах та готовності до безперервного самонавчання [39].

По-друге, в умовах цифровізації набуває сили процес поляризації робочих місць. З одного боку, автоматизація рутинних операцій (як фізичних, так і когнітивних) призводить до вивільнення працівників низької та середньої кваліфікації (бухгалтери первинного обліку, касири, оператори). З іншого — стрімко зростає попит на висококваліфіковану робочу силу в креативних та наукомістких секторах. Це створює загрозу виникнення технологічного безробіття та вимагає від держави впровадження випереджальних моделей *Reskilling* (перенавчання) та *Upskilling* (підвищення кваліфікації) [38].

По-третє, цифровізація трансформує самі форми зайнятості, роблячи ринок праці більш гнучким, але водночас менш захищеним. Поширення дистанційної (*remote*) роботи, фрілансу та гіг-економіки (*gig economy*) дозволяє залучати до економічної діяльності територіально віддалені людські ресурси (молодь, осіб з інвалідністю, мешканців депресивних регіонів), оптимізуючи просторове використання трудового потенціалу України [25]. Проте це породжує феномен прекаризації — розмивання стабільних трудових правовідносин, зниження рівня соціальних гарантій працівників.

Особливістю відтворення якісних характеристик трудового потенціалу в епоху *Industry 4.0* є виникнення явища "цифрового відчуження" частини працездатного населення. Трансформація робочих місць вимагає від індивіда володіння когнітивною гнучкістю. У науковий обіг усе частіше вводиться поняття "кар'єрної амортизації" — процесу знецінення раніше здобутих кваліфікаційних навичок під впливом появи генеративного штучного інтелекту (AI) та автоматизації складних розумових операцій [19].

За цих умов просте безперервне навчання (*Lifelong Learning*) трансформується у концепцію адаптивного мікронавчання, коли індивід змушений регенерувати свій професійний потенціал не раз на кілька років під час курсів підвищення кваліфікації, а в режимі реального часу, постійно

інтегруючи цифрові помічники та автоматизовані системи у свою повсякденну виробничу практику [18; 40].

Таким чином, інноваційні зміни зміщують вектор відтворення трудового потенціалу з простого демографічного заміщення поколінь у площину безперервного інвестиційного розвитку людського капіталу впродовж усього життя (Lifelong Learning). Країни, які не здатні забезпечити гнучку модернізацію системи підготовки кадрів відповідно до цифрових імперативів, приречені на консервацію відсталої структури трудового потенціалу та втрату глобальної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1 Демографічні та міграційні чинники впливу на формування трудового потенціалу в сучасних кризових умовах

Формування кількісних та якісних меж трудового потенціалу України у першій половині 2020-х років відбувалося в умовах безпрецедентних безпекових викликів. Наслідки воєнних дій, окупація окремих територій та масштабне вимушене переміщення населення завдали критичних деструкцій природній та міграційній базі відтворення людських ресурсів країни [42].

Головною макроекономічною та демографічною проблемою сьогодення є депопуляція працездатного населення, викликана кумулятивним ефектом трьох факторів (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Фактори депопуляція працездатного населення

Фактори	**Вплив факторів**
Прямі демографічні втрати	смертність та інвалідизація населення працездатного віку
Глибока криза народжуваності	веде до прогресуючого звуження бази майбутнього формування робочої сили
Масовий відтік зовнішніх мігрантів	станом на 2024–2026 роки трансформувався із категорії «тимчасового притулку» в хронічну загрозу безповоротної втрати інтелектуального та трудового капіталу

Отже, до факторів депопуляції працездатного населення ми відносимо прямі демографічні втрати, глибоку криза народжуваності, масовий відтік зовнішніх мігрантів.

Екстремальна зовнішня міграція (понад 6 млн громадян, значну частину яких становлять жінки працездатного віку з вищою освітою та діти) спровокувала гострий дефіцит кадрів у традиційно жіночих секторах економіки (охорона здоров'я, освіта, сфера послуг). Водночас внутрішня міграція (ВПО), чисельність якої перевищує 4,5 млн осіб, призвела до суттєвої регіональної асиметрії ринку праці. Центральні та західні регіони України стикнулися з надлишковим навантаженням на місцеву соціальну та виробничу інфраструктуру, тоді як прифронтові області зазнали майже тотального знекровлення трудового потенціалу [34].

Особливу загрозу для довгострокового відтворення кількісних параметрів трудового потенціалу становить деформація його демографічної основи через поширення феномену "пастки NEET" среди молодіжного сегмента. Тривала криза, руйнування освітньої інфраструктури та неможливість першого працевлаштування призводять до того, що значна частина працездатного населення віком від 15 до 24 років випадає як із системи формальної освіти, так і з офіційного ринку праці [22].

Зміна демографічного профілю супроводжується стрімким процесом старіння робочої сили. Вимивання молодих вікових когорт із національного ринку праці зміщує середній вік зайнятого населення в бік старших вікових груп (45+ років). Це створює додаткові виклики для системи професійного навчання та перекваліфікації, оскільки старші працівники потребують більш тривалого часу для адаптації до інноваційних виробничих процесів та засобів автоматизації [23].

Надалі проаналізуємо ключові демографічні чинники, механізми їхнього деструктивного впливу та довгострокові макроекономічні наслідки для ринку праці України станом на 2024–2026 роки [20 - 23].

Таблиця 2.2.

Демографічні чинники деформації трудового потенціалу України в кризових умовах

Демографічний чинник	**Механізм деструктивного впливу на потенціал**	**Поточні прояви на ринку праці (2024–2026 рр.)**	**Стратегічні макроекономічні наслідки**
Масштабна зовнішня еміграція	Безповоротне вимивання найбільш працездатної та освіченої частини людського капіталу (переважно жінок віком 25–45 років та дітей).	Гострий дефіцит кадрів у сфері послуг, охороні здоров'я, освіті; загроза «кризи заміщення» у майбутньому.	Незворотне звуження внутрішнього споживчого ринку, хронічне падіння потенційного ВВП країни.
Регіональні дисбаланси ВПО	Неконтрольований просторовий перерозподіл робочої сили; концентрація кадрів у регіонах без відповідної кількості вакансій.	Надлишковий тиск на інфраструктуру та ринки праці західних областей на тлі тотального кадрового голоду на Сході та Півдні.	Поглиблення міжрегіональної економічної асиметрії, зростання витрат на локальну соціальну підтримку.
Криза природного відтворення	Падіння коефіцієнта народжуваності значно нижче за рівень простого заміщення поколінь.	Стрімке скорочення чисельності молодіжних когорт, що вперше виходять на ринок праці (*пастка NEET*).	Прогресуючий дефіцит пропозиції праці у перспективі 10–15 років, руйнування солідарної пенсійної системи.
Демографічне старіння	Зсув вікової структури зайнятих у бік старших вікових груп (45–60+ років) через вимивання молоді.	Зниження загальної мобільності робочої сили, сповільнення темпів адаптації працівників до інструментів автоматизації та AI.	Зростання демографічного навантаження на зайняте населення, необхідність реформи фінансування охорони здоров'я.
Фізичні втрати та інвалідизація	Пряме вилучення населення працездатного віку з виробничих процесів внаслідок поранень, травм та загибелі.	Критичний брак чоловічої робочої сили у стратегічних галузях (будівництво, транспорт, металургія, енергетика).	Стрімке зростання попиту на послуги професійної реабілітації, необхідність тотальної інклюзивності робочих місць.

Систематизація даних таблиці 2.2 дозволяє зробити висновок, що сучасна криза формування трудового потенціалу в Україні має комплексний, системний характер. Демографічні чинники діють синергетично, посилюючи деструктивний ефект один одного.

Особливо небезпечним є поєднання зовнішнього міграційного відтоку з кризою природного відтворення: країна одночасно втрачає як поточну найбільш продуктивну робочу силу, так і генетичний базис для формування майбутніх поколінь працівників. Зазначені деформації вимагають негайного переходу від пасивної реєстраційної політики зайнятості до проактивних стратегій збереження людського капіталу, інтенсивного *Reskilling*-перенавчання наявних внутрішніх ресурсів (зокрема жінок та ветеранів) та цифровізації робочих місць задля нівелювання кількісного дефіциту носіїв праці [34].

Для деталізації міграційних трендів сформуємо окрему порівняльно-аналітичну таблицю, яка фокусується виключно на міграційній компоненті (як зовнішній, так і внутрішній) та ілюструє структуру розриву навичок (Skills Mismatch) і територіальні деформації праці (Табл. 2.3) [22].

Таблиця 2.3.

Міграційні чинники та характер їхнього впливу на трудовий потенціал України

Міграційний чинник / Потік	**Якісно-кількісна характеристика потоку**	**Специфіка впливу на структуру трудового потенціалу**	**Інструменти стабілізації та адаптації ринку**
1	*2*	*3*	*4*
Екстремальний зовнішній відтік (Еміграція)	Понад 6 млн осіб. Переважна більшість - це жінки працездатного віку (25–45 років) із вищою, незакінченою вищою або профільною освітою.	**«Відтік мізків» (*Brain Drain*)** та кваліфікаційне знекровлення. Хронічний дефіцит спеціалістів у гуманітарній, медичній та освітній сферах.	Створення програм дистанційної зайнятості для репатріації капіталу; укладання міждержавних угод про збереження податкового резидентства.
Внутрішнє переміщення (ВПО)	Понад 4,5 млн осіб. Концентрація у відносно безпечних центральних та західних регіонах України.	**Просторова асиметрія.** Гострий дефіцит вакансій у приймаючих громадах; паралельне знекровлення промислового потенціалу східних областей.	Розширення інструментів релокації бізнесу; державне субсидування створення нових робочих місць у приймаючих хабах.
Професійно-кваліфікаційний розрив мігрантів	Невідповідність професійного профілю переміщених осіб структурі локальних ринків праці.	**Феномен *Overeducation*** та кар'єрна деградація. Спеціалісти з високим рівнем кваліфікації змушені виконувати рутинну низькокваліфіковану працю.	Запуск експрес-програм перекваліфікації (**Reskilling / Upskilling**); ваучери на навчання від Служби зайнятості за рахунок грантів.
Тіньова внутрішня міграція (чоловічий сегмент)	Неофіційне переміщення працездатного чоловічого населення без зміни реєстраційного статусу.	**Тінізація пропозиції праці.** Свідоме ухилення від офіційного працевлаштування; деформація реальних статистичних показників зайнятості.	Легалізація через гнучкі форми зайнятості (гіг-контракти); реформування системи військового обліку на підприємствах (е-бронювання).

1	*2*	*3*	*4*
Поворотна міграція ветеранів	Поступова реінтеграція демобілізованих військовослужбовців у цивільний сектор економіки.	**Потреба в адаптації потенціалу.** Наявність унікальних навичок (кризове управління, стресостійкість) за високої потреби в інклюзивності робочих місць.	Впровадження програм корпоративного менторства; інклюзивна модернізація робочих місць у межах концепції *Well-being*.

Аналіз даних таблиці 2.3 вказує на те, що міграційні чинники в сучасних кризових умовах виступають головним деструктором збалансованості ринку праці. Замість класичної ринкової мобільності, коли робоча сила рухається за капіталом у пошуках вищої оплати праці, в Україні спостерігається вимушена, шокова міграція, викликана безпековими імперативами.

Це призвело до виникнення парадоксу: країна одночасно страждає від безробіття серед внутрішньо переміщених осіб у західних регіонах та критичного браку кадрів для відновлення критичної інфраструктури в центральних та прифронтових областях. Подолання цих наслідків лежить у площині тотальної цифровізації рекрутингу, активного впровадження гнучких (дистанційних) графіків роботи та переходу до фінансування міжсекторальних профорієнтаційних програм швидкого перенавчання мігрантів під реальні інженерно-технічні запити економіки відновлення.

2.2. Статистична оцінка зайнятості, безробіття та якісних характеристик робочої сили

Статистичні тренди зайнятості та безробіття в Україні протягом 2024–2026 років свідчать про поступову адаптацію ринку праці до умов тривалої кризи, проте ця стабілізація є хиткою та супроводжується прихованими деструктивними процесами. за даними моніторингових досліджень, офіційний рівень безробіття (за методологією МОП) стабілізувався у діапазоні 14–16%,

що є значно нижчим за пікові показники 2022 року (понад 25%), але суттєво перевищує природний рівень безробіття здорової економіки [22].

Основною аномалією сучасного ринку праці України є парадоксальне поєднання відносно високого рівня безробіття із хронічним і прогресуючим дефіцитом робочої сили (кадровим голодом), що гостро відчувається працедавцями у промисловості, будівництві, агросекторі та логістиці. Цей феномен пояснюється декількома чинниками [22 - 23]:

- Глибокий структурний та професійно-кваліфікаційний розрив (*Skills Mismatch*): наявні безробітні (серед яких переважають жінки з вищою гуманітарною або економічною освітою, а також внутрішньо переміщені особи) не відповідають за своїми навичками вакансіям, які пропонує реальний сектор економіки (де затребувані чоловічі технічні, інженерні та робітничі спеціальності) [21].
- Тінізація зайнятості: значна частина працездатного чоловічого населення свідомо обирає неформальний сектор економіки або уникає офіційної реєстрації в органах Державної служби зайнятості, що деформує офіційну статистику та звужує податкову базу держави.
- Високий рівень прихованого безробіття у формі вимушених неоплачуваних відпусток або переведення працівників на режим неповного робочого часу.

Щодо якісних характеристик робочої сили, то Україна традиційно зберігає високий формальний рівень освіченості населення (понад 70% молоді мають вищу освіту). Проте в умовах воєнного стану цей показник нівелюється явищами кар'єрної деградації та надлишкової освіти (*Overeducation*). Великі маси висококваліфікованих спеціалістів, ставши ВПО, змушені погоджуватися на низькокваліфіковану або неформальну працю заради базового виживання, що веде до деквалiфікації та руйнування накопиченого людського капіталу країни [40].

Аналіз якісних характеристик робочої сили за методологією Європейського фонду освіти дозволяє класифікувати сучасний стан ринку

праці України як ситуацію жорсткої кваліфікаційної асиметрії. Прогресуючий розрив навичок (*Skills Gap*) перестав бути суто внутрішньою проблемою системи освіти і переріс у макроекономічний деструктор [31].

Спостерігається парадоксальний дисбаланс: висока концентрація безробітних осіб із дипломами магістрів та бакалаврів у гуманітарній та управлінській сферах супроводжується абсолютним дефіцитом базових технічних, інженерних та робітничих кадрів. У результаті виникає хронічне безробіття серед інтелектуальної праці на тлі паралельного падіння обсягів промислового виробництва через відсутність фізичних виконавців [23].

Це деформує індекс продуктивності праці, оскільки значна частина державного бюджету витрачається на підготовку фахівців, які згодом не знаходять продуктивного застосування своїм компетенціям всередині країни, або змушені проходити повну кар'єрну деградацію, поповнюючи лави неформально зайнятих робітників низької кваліфікації.

Ключові показники зайнятості, безробіття та деформацій якісних характеристик робочої сили за останні три роки (2024–2026 рр.) на основі зведених моніторингових та експертних даних (Табл. 2.4) [34].

Таблиця 2.4

Статистичні індикатори ринку праці та якісних характеристик робочої сили в Україні (2024–2026 рр.)

Макроекономічний індикатор / Характеристика	2024 рік	2025 рік	2026 рік (прогноз)	Вектор та характер структурних змін
Рівень зайнятості населення (віком 15–70 років), %	52,4	54,1	55,8	**Повільне зростання.** Поступове відновлення релокованого бізнесу та адаптація ВПО.
Рівень безробіття (за методологією МОП), %	18,5	16,2	14,5	**Трендова стабілізація.** Зниження показника відбувається не лише через працевлаштування, а й внаслідок еміграції.
Частка молоді категорії NEET (15–24 роки), %	24,1	22,8	21,5	**Хронічно високий рівень.** Ризик консервації пасивного сегмента та руйнування первинного трудового потенціалу.
Рівень тіньової (неформальної) зайнятості, %	34,6	32,4	31,0	**Латентна деформація.** Частина чоловічого населення свідомо перебуває в тіні з безпеково-мобілізаційних причин.
Коефіцієнт структурного розриву навичок (Skills Mismatch), %	42,0	46,5	51,2	**Прогресуюче зростання.** Поглиблення невідповідності між дипломованою пропозицією праці та технічним попитом.
Поширеність явища надлишкової освіти (Overeducation), %	32,0	35,4	38,0	**Професійна деградація.** Зростання частки магістрів та бакалаврів, які зайняті на роботах низької кваліфікації.
Індекс продуктивності праці (відносно базового 2021 року = 100%)	76,4	81,2	84,5	**Поступовий ребоунд.** Стримується через технологічні руйнування, психофізіологічний стрес та кадровий голод.

Динаміка статистичних індикаторів, представлених у таблиці 2.4, унаочнює глибокі структурні суперечності сучасного етапу розвитку трудового потенціалу України. З одного боку, спостерігається позитивний

тренд: рівень безробіття за методологією МОП продемонстрував зниження з 18,5% у 2024 році до прогнозованих 14,5% у 2026 році, що свідчить про високу адаптивність вітчизняного бізнесу та поступову інтеграцію внутрішньо переміщених осіб [34].

З іншого боку, якісні характеристики робочої сили зазнають суттєвих деструкцій. Ключовим дестабілізуючим фактором є стрімке зростання коефіцієнта структурного розриву навичок (*Skills Mismatch*) — з 42,0% до 51,2%. Це означає, що більше ніж половина вакансій на ринку праці не можуть бути закриті через якісну невідповідність компетенцій шукачів роботи вимогам роботодавців [22].

Цей тренд синхронізується з поширенням явища *Overeducation* (до 38,0% у 2026 році), коли високий освітній ценз населення не знаходить продуктивного макроекономічного застосування, призводячи до декваліфікації кадрів. Стабільно висока частка молоді категорії *NEET* (понад 21%) додатково сигналізує про необхідність термінової модернізації національної системи профорієнтації, кар'єрного супроводу та прискореного впровадження програм рескілінгу (*Reskilling*) для подолання кадрового голоду в стратегічних галузях економіки відновлення [42].

2.3. Дослідження практики та механізмів використання трудового потенціалу на рівні суб'єктів господарювання

На мікроекономічному рівні (рівні підприємств та організацій України) практика використання трудового потенціалу зазнала радикальних організаційних змін. Бізнес був змушений перебудувати системи управління персоналом (*HRM*), адаптуючись до безпекових ризиків, дефіциту бюджетів та кадрового дефіциту [42].

Основним інструментом утримання виробничої стабільності підприємств стало розширення гнучких форм зайнятості. Дистанційна робота (*remote work*), впровадження комбінованих (гібридних) графіків та

використання платформ віртуальної взаємодії дозволили зберегти ключовий персонал, який евакуювався в інші регіони чи за кордон [34].

Водночас на підприємствах реального сектору, де фізична присутність є обов'язковою, використання трудового потенціалу оптимізується за рахунок таких механізмів (Рис. 2.1).

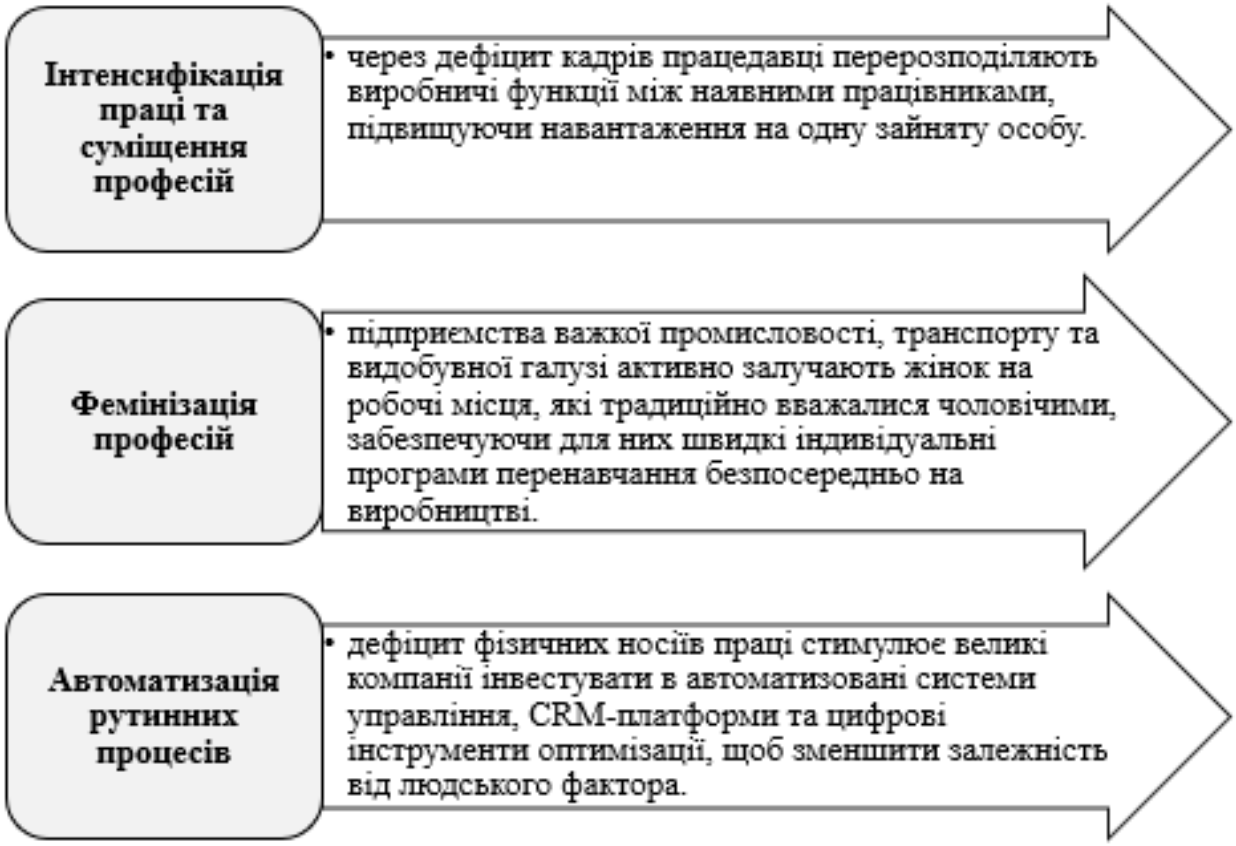


Рис. 2.1. Механізми оптимізації використання трудового потенціалу

Отже, механізми оптимізації використання трудового потенціалу на підприємствах реального сектору, де фізична присутність є обов'язковою – це інтенсифікація праці та суміщення професій, фемінізація професій, автоматизація рутинних процесів.

Незважаючи на адаптивність бізнесу, загальна ефективність використання трудового потенціалу на мікрорівні знижується через фактор соціально-психологічного вигорання та травматизації персоналу. Тривалий воєнний стрес, падіння реальних доходів (через інфляційні процеси) та хронічне відчуття небезпеки суттєво знижують мотиваційну складову

трудового потенціалу. Традиційні матеріальні стимули (базова заробітна плата) втрачають свою ексклюзивну ефективність, якщо вони не підкріплюються програмами психосоціальної підтримки, медичного страхування та забезпечення фізичної безпеки працівників (наявність обладнаних сховищ, автономного енергозабезпечення підприємств) [31].

Трансформація практики використання трудового потенціалу на мікрорівні вимагає від вітчизняних підприємств переходу до концепції "економіки благополуччя" (Well-being Economy). Традиційні тейлорівські моделі жорсткого адміністрування та інтенсифікації праці в умовах воєнного і повоєнного стресу демонструють свою повну неефективність, ведучи лише до стрімкого зростання плинності кадрів та абсентеїзму (відсутності працівників на робочому місці через хвороби чи психологічне вигорання) [33].

Сучасні HR-стратегії провідних українських компаній дедалі частіше інтегрують програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на збереження життєздатності людського ресурсу. Мова йде про впровадження інституту внутрішнього менторства, надання психологічної допомоги ветеранам ринку праці, створення інклюзивних робочих місць для осіб, які зазнали інвалідизації, та фінансування програм підтримки родин співробітників [25].

Оптимізація використання трудового потенціалу на мікрорівні сьогодні вимірюється не лише показником виробітку на одного робітника, а й рівнем його кар'єрної стійкості (Career Resilience) — здатністю адаптуватися до шокових змін зовнішнього середовища без втрати професійної продуктивності та ментального здоров'я, що є базовою умовою збереження конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі [35].

Надалі розглянемо дані таблиці 2.5, які систематизують ключові HR-механізми, інструменти адаптації та організаційні наслідки, які використовують українські підприємства на мікроекономічному рівні для управління трудовим потенціалом в умовах кадрового голоду та воєнно-економічних ризиків 2024–2026 років [34].

Таблиця 2.5.

Організаційно-економічні механізми використання трудового потенціалу на рівні підприємств

Напрям / Механізм управління	**Конкретні інструменти впровадження на мікрорівні**	**Очікуваний ефект для суб'єкта господарювання**	**Обмеження та ризики впровадження**
Гнучкі форми зайнятості та просторова мобільність	Переведення офісного персоналу на віддалений (*remote*) або гібридний графік; використання таск-менеджерів і хмарних CRM-систем.	Утримання ключових кваліфікованих кадрів, які евакуювалися; зниження витрат на оренду та утримання офісних приміщень.	Складність контролю продуктивності праці; ризик зниження корпоративної згуртованості та загрози кібербезпеці.
Інтенсифікація праці та крос-функціональність	Перерозподіл обов'язків вакантних посад серед наявних працівників; суміщення професій; розширення зон обслуговування.	Тимчасове перекриття кадрового дефіциту без збільшення штатної чисельності; оптимізація фонду оплати праці.	Стрімке професійне вигорання персоналу; зростання кількості помилок через втому; підвищення плинності кадрів.
Гендерний та інклюзивний перерозподіл (Фемінізація)	Залучення жінок на раніше маскулінні робочі місця (транспорт, логістика, виробництво); швидкі курси індустріального рескілінгу.	Заповнення критично важливих робочих місць в умовах мобілізаційного дефіциту чоловічої робочої сили.	Необхідність адаптації умов праці, обладнання та ергономіки робочих місць під фізіологічні особливості працівників.
Цифровізація та внутрішня автоматизація	Впровадження RPA-роботів для рутинних операцій, AI-асистентів для первинного рекрутингу та чат-ботів для клієнтського сервісу.	Зниження залежності виробничих циклів від дефіцитного людського фактора; підвищення швидкості обробки даних.	Високі початкові капітальні інвестиції в програмне забезпечення та IT-інфраструктуру; опір змінам з боку персоналу.
Програми кар'єрної стійкості (Well-being)	Інтеграція психосоціальної підтримки; створення корпоративних просторів безпеки (автономні хаби зі світлом та зв'язком).	Стабілізація ментального стану працівників; підвищення лояльності до бренду роботодавця; зниження абсентеїзму.	Додаткове фінансове навантаження на собівартість продукції; складність вимірювання прямого економічного ефекту.

Наведені в таблиці 2.5 дані чітко ілюструють прагматичний і вимушено адаптивний характер політики використання трудового потенціалу українськими підприємствами. Суб'єкти господарювання більше не орієнтуються на класичні екстенсивні методи управління персоналом, оскільки дефіцит фізичних носіїв праці на ринку унеможливлює простий набір кадрів «з вулиці».

Ключовим вектором оптимізації на мікрорівні стало інтенсивне використання наявних людських ресурсів через механізми крос-функціональності (суміщення професій) та швидкого внутрішнього перенавчання (зокрема, фемінізацію інженерно-технічних та логістичних посад). Проте, як показує практика, цей підхід має жорсткі обмеження у вигляді соціально-психологічного вигорання працівників [11].

Саме тому найбільш прогресивні компанії синхронізують інтенсифікацію праці з інструментами автоматизації та корпоративними програмами Well-being (економіки благополуччя). Збереження життєстійкості та ментального здоров'я персоналу в поєднанні з гнучкими цифровими робочими місцями стає базовою умовою не просто підвищення продуктивності, а фізичного виживання та збереження операційної спроможності бізнесу в довгостроковій перспективі [7 - 10].

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Оптимізація формування та використання трудового потенціалу України в сучасних умовах вимагає радикального переходу від пасивної соціальної підтримки до проактивної стратегії «збереження та капіталізації людських ресурсів» [23]. Масштабні демографічні втрати та міграційні виклики перетворюють людський капітал на головний лімітуючий фактор економічного зростання країни.

На макроекономічному рівні стратегічні пріоритети держави мають фокусуватися на реалізації трьох взаємопов'язаних векторів (Рис. 3.1).

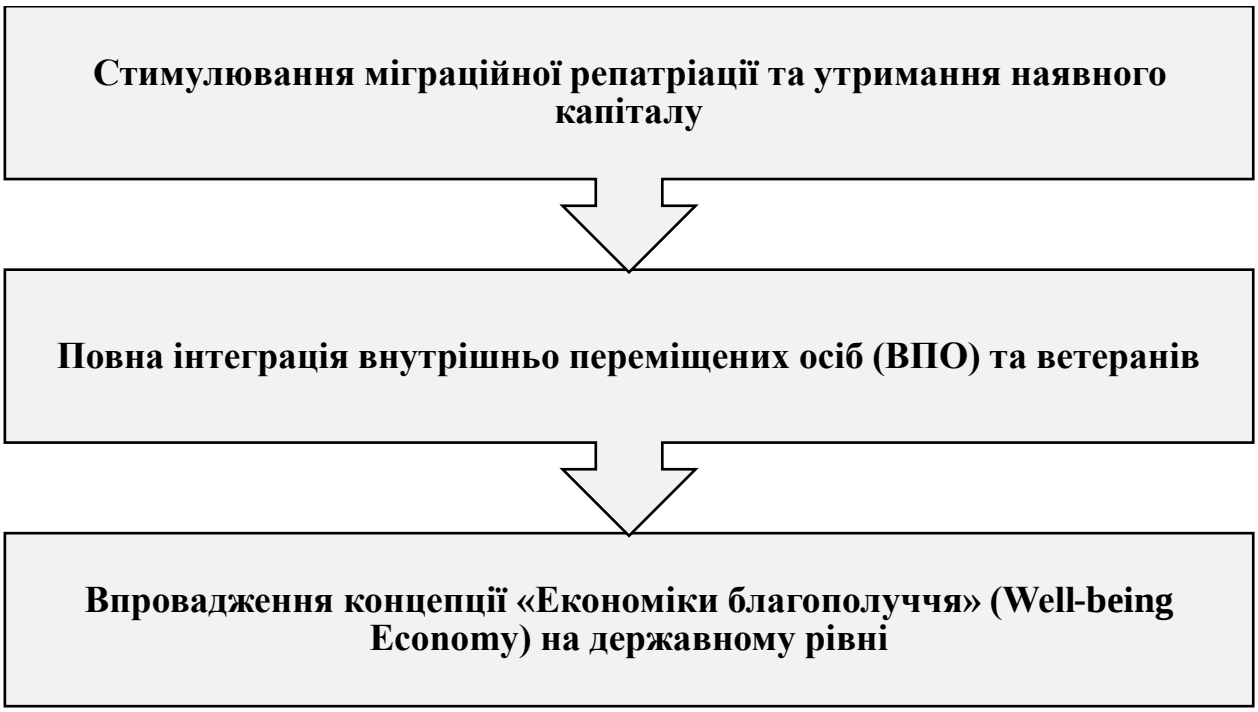


Рис. 3.1. Взаємопов'язані вектори стратегічних пріоритетів держави в напрямку оптимізації формування та використання трудового потенціалу

Отже, на макроекономічному рівні стратегічні пріоритети держави мають фокусуватися на реалізації трьох взаємопов'язаних векторів [33]:

1. Стимулювання міграційної репатріації та утримання наявного капіталу: створення організаційно-економічних умов для повернення зовнішніх мігрантів. Це передбачає не лише безпекові гарантії, а й інституційні стимули: запровадження податкових преференцій для репатріантів, які відкривають бізнес в Україні, спрощення процедур нострифікації (визнання) європейських дипломів та запуск програм пільгового іпотечного кредитування (на зразок модернізованої програми «єОселя») [4].

2. Повна інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів: перехід від моделі виплати субсидій до моделі швидкої економічної субсидіарності. Необхідно створити регіональні карти трудового балансу, які б координували релокацію виробничих потужностей у громади з високою концентрацією незайнятих ВПО.

3. Впровадження концепції «Економіки благополуччя» (Well-being Economy) на державному рівні: інвестиції в охорону здоров'я, превентивну медицину та психосоціальну реабілітацію працездатного населення. Фізична та ментальна життєстійкість (*Resilience*) працівників має розглядатися як базова економічна інвестиція, без якої неможливе зростання продуктивності праці.

Важливим кроком є переорієнтація фінансових потоків міжнародної допомоги з чисто гуманітарних проєктів на програми розвитку самозайнятості та мікропідприємництва. Створення мережі регіональних бізнес-інкубаторів та надання безповоротних грантів на відкриття власної справи (на кшталт урядової програми «єРобота») дозволить активізувати прихований підприємницький потенціал населення, знизити навантаження на бюджет та прискорити формування гнучких робочих місць на рівні територіальних громад [43].

Подолання критичного структурного розриву навичок (*Skills Mismatch*), зафіксованого у другому розділі, неможливе за умови збереження застарілих лінійних моделей освіти. Сучасний динамічний ринок праці вимагає створення гнучкої, адаптивної екосистеми безперервного навчання протягом

усього життя (Lifelong Learning), яка здатна реагувати на запити роботодавців у режимі реального часу [26].

Ключовим інструментом модернізації системи підготовки кадрів має стати масштабування дуальної форми освіти у закладах професійно-технічної та вищої освіти.

Принцип дуальності: 30% навчального часу відводиться на теоретичну базу в закладі освіти, а 70% — на практичне навчання безпосередньо на робочому місці в компанії-партнері з виплатою заробітної плати [18].

Це дозволяє повністю синхронізувати якісні характеристики випускників із реальними технологічними процесами підприємств та нівелює явище надлишкової освіти (*Overeducation*) [30].

Для швидкого реагування на кадровий голод пропонується впровадження моделі випереджального короткострокового рескілінгу (Reskilling) за рахунок інтеграції державних ресурсів, бізнесу та міжнародних донорів. Механізм передбачає запуск інтенсивних сертифікатних програм (тривалістю від 1 до 3 місяців) на базі Центрів професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості [12; 13] (Рис. 3.2).

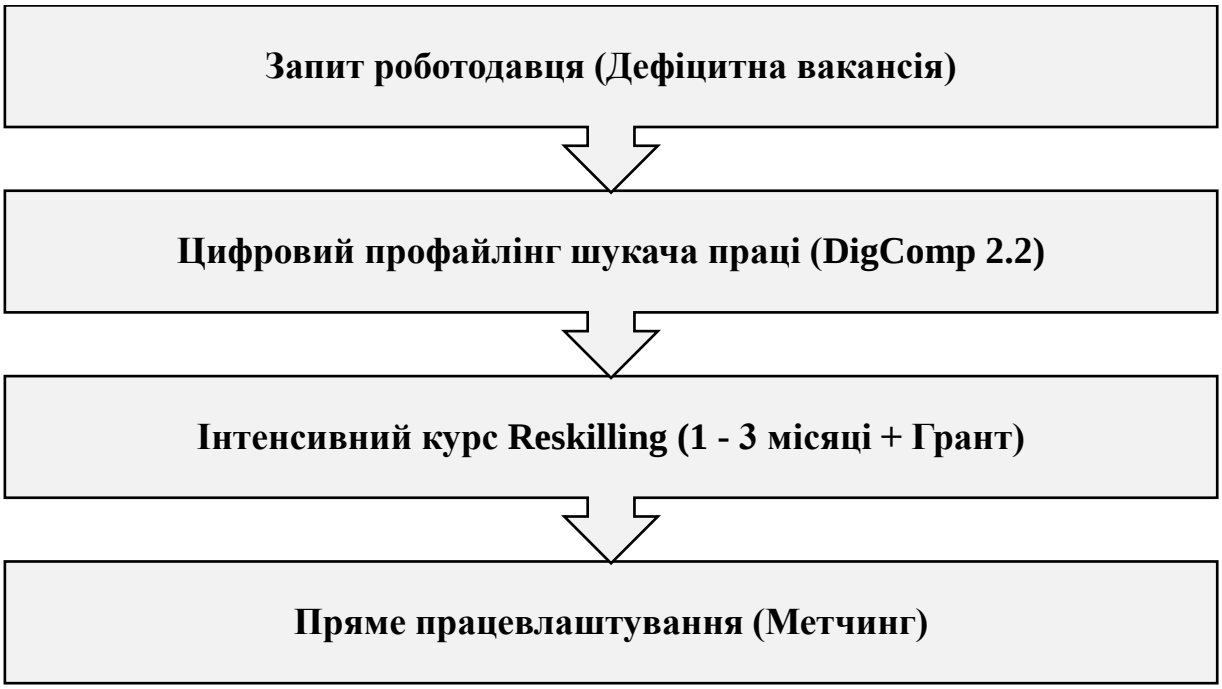


Рис. 3.2. Модель випереджального короткострокового рескілінгу (Reskilling)

Програми мають базуватися на стандартах DigComp 2.2 та фокусуватися на трьох магістральних напрямах [26]:

- *Індустріальний рескілінг для жінок:* підготовка операторок важкої техніки, логісток, наладчиць автоматизованих ліній для заміщення мобілізованого чоловічого персоналу.
- *Цифровий апскілінг (Upskilling):* навчання базовим навичкам автоматизації, управління CRM-системами та використання AI-асистентів для працівників старших вікових груп (45+).
- *Програми кар'єрного транзиту для ветеранів:* конверсія військових навичок (кризовий менеджмент, логістика, управління дронами) у дефіцитні цивільні спеціальності з наданням ваучерів на навчання.

Ефективність використання наявного трудового потенціалу прямо залежить від архітектури мотиваційних механізмів. В умовах інфляційного тиску та загального зниження купівельної спроможності громадян класичні інструменти матеріального стимулювання мають бути суттєво модернізовані та доповнені елементами нематеріальної мотивації.

На макроекономічному рівні держава має реформувати політику оплати праці через поступове підвищення мінімальної заробітної плати до рівня реального прожиткового мінімуму та детінізацію фонду оплати праці. Пропонується оптимізація податкового навантаження на фонд оплати праці (ЄСВ) для підприємств, які офіційно працевлаштовують ВПО, ветеранів та молодь без досвіду роботи, за формулою диференційованого податкового стимулювання [37].

На мікроекономічному рівні (рівні підприємств) архітектура мотивації має базуватися на принципах гнучкості та індивідуалізації. Оптимальна модель мотиваційного менеджменту в сучасних умовах представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Модернізована матриця стимулювання використання трудового потенціалу на підприємстві

Тип стимулювання	**Традиційний інструмент**	**Інноваційний інструмент (вимога сьогодення)**	**Очікуваний вплив на трудовий потенціал**
Пряме матеріальне	Фіксована тарифна ставка (оклад).	Впровадження **глейдингу** та гнучких KPI, прив'язаних до індивідуальної доданої вартості; участь у прибутку компанії.	Стимулює внутрішню продуктивність, знижує зрівнялівку в оплаті праці.
Непряме матеріальне	Стандартний соціальний пакет.	**«Кафетерій бонусів»**: працівник сам обирає між медичним страхуванням, компенсацією релокації, оплатою навчання чи паливною картою.	Підвищує лояльність до бренду роботодавця, задовольняє точкові потреби ВПО та молоді.
Організаційне	Жорсткий 8-годинний робочий день на робочому місці.	Гнучкі графіки, право на «цифрове відключення» (*Right to disconnect*), легалізація дистанційної зайнятості.	Знижує рівень абсентеїзму, дозволяє залучати таланти з інших регіонів без їхнього фізичного переїзду.
Соціально-психологічне	Грамоти, дошка пошани.	Корпоративні програми психологічної підтримки, інститути менторства для адаптації ветеранів, інклюзивні робочі місця.	Знижує рівень професійного вигорання, зміцнює кар'єрну стійкість (*Career Resilience*) в умовах стресу.

Важливим компонентом оптимізації використання потенціалу є покращення самих умов праці. Впровадження стандартів безпеки, автоматизація шкідливих та важких ручних операцій за рахунок впровадження елементів *Industry 4.0* дозволить суттєво подовжити термін активного

професійного життя працівників старшого віку та знизити рівень виробничого травматизму, що є критично важливим в умовах загального дефіциту людських ресурсів в Україні.

У сучасних умовах оптимізація використання трудового потенціалу на макрорівні напряму залежить від швидкості та точності прийняття управлінських рішень. Традиційні методи збору статистичної інформації, що базуються на щоквартальній або щорічній звітності, в умовах високої динаміки воєнно-економічних шоків є неефективними. Потребує системної трансформації сама архітектура державної інституційної підтримки зайнятості шляхом її повної цифровізації та переходу до моделей предиктивного (випереджального) моніторингу [39].

Головним вектором модернізації є створення Національної екосистеми моніторингу та управління людським капіталом, інтегрованої в загальнодержавну цифрову платформу «Дія» (а саме її підрозділи «Дія.Освіта» та «Дія.Бізнес») у синергії з модернізованим Єдиним порталом вакансій Державної служби зайнятості [19; 33].

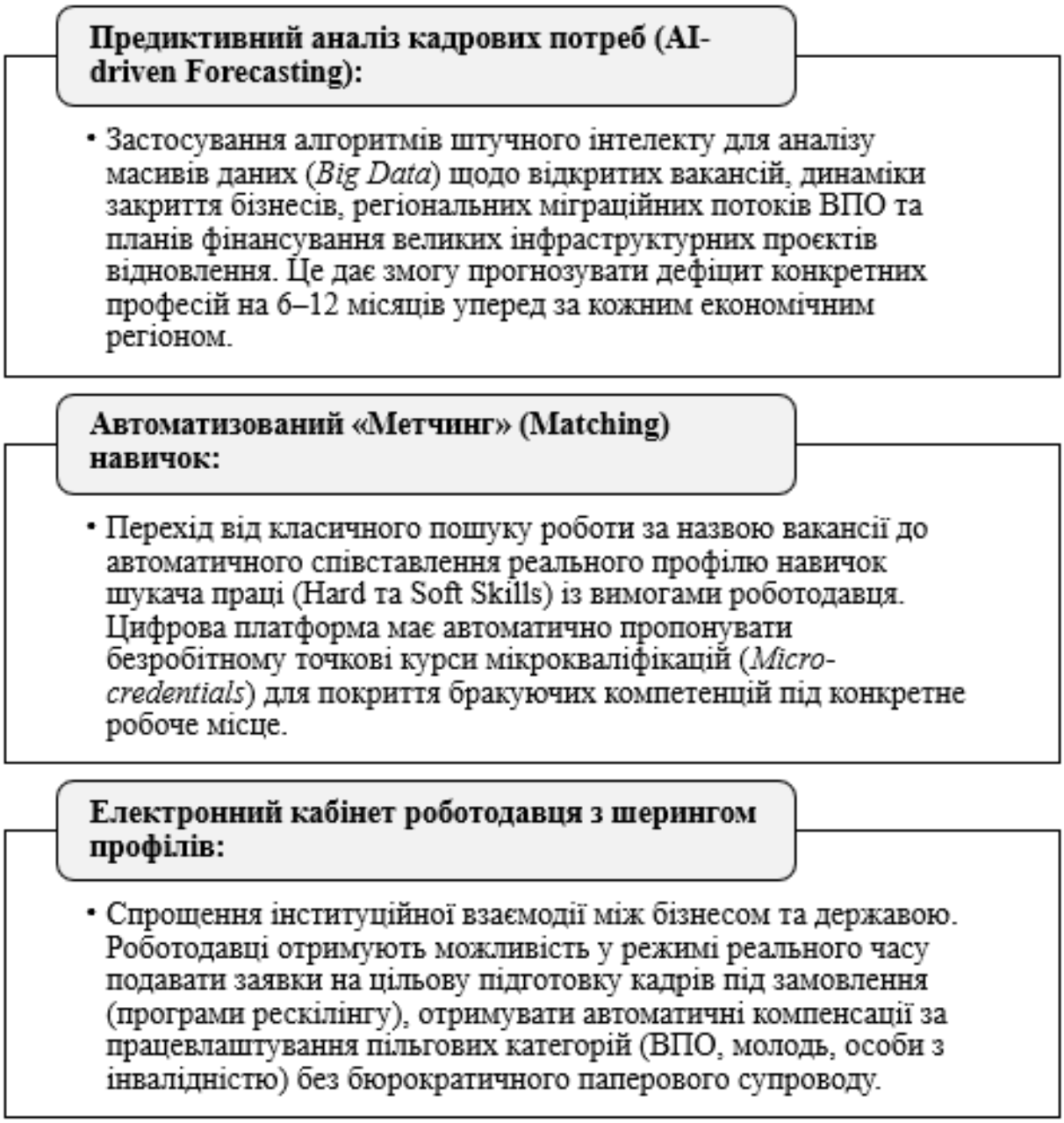


Рис. 3.3. Інноваційні завдання модернізованого Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості

Отже, впровадження інструменту модернізованого Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості дозволить реалізувати три інноваційні завдання: предиктивний аналіз кадрових потреб (AI-driven Forecasting), автоматизований «Метчинг» (Matching) навичок, електронний кабінет роботодавця з шерингом профілів.

Синхронізація цифрових реєстрів Міністерства економіки, Міністерства цифрової трансформації та Міністерства освіти і науки дозволить радикально скоротити тривалість структурного безробіття та забезпечить гнучкий перерозподіл наявного трудового потенціалу між депресивними та релокованими галузями економіки [26].

Найбільш критичним викликом для збереження демографічного та трудового базису України є повернення зовнішніх мігрантів із-за кордону та повноцінне залучення ветеранів і ветеранок у цивільний сектор економіки. Оскільки значна частина мобілізованих до лав ЗСУ до початку повномасштабного вторгнення працювала у реальному секторі (промисловість, будівництво, агрокомплекс), їх повернення вимагає створення спеціальних механізмів інституційного та кар'єрного транзиту [28].

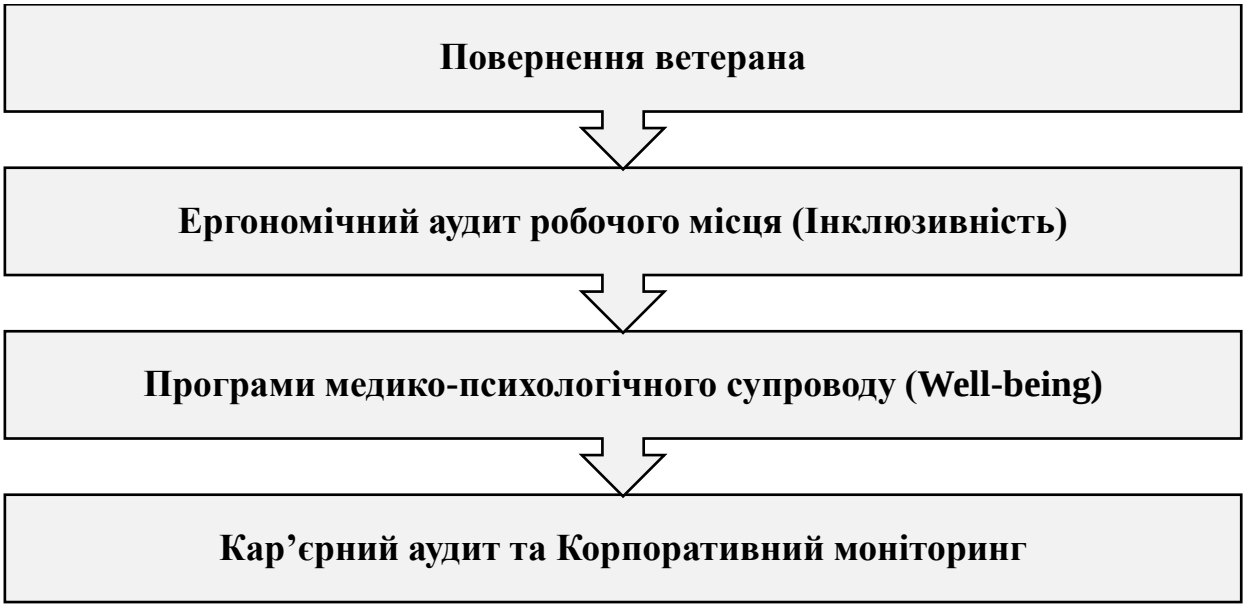


Рис. 3.4. Організаційні блоки Стандарту ветеранської політики підприємства

Отже, на рівні суб'єктів господарювання (мікрорівні) пропонується впровадження Стандарту ветеранської політики підприємства, який включає такі обов'язкові організаційні блоки:

- Ергономічний аудит та адаптація робочих місць: Технічна модернізація виробничих ліній, офісів та обладнання для забезпечення повної інклюзивності, зокрема для осіб з ампутаціями та обмеженою мобільністю. Надання роботодавцям державних субсидій на облаштування таких робочих місць.
- Медико-психологічний супровід: Інтеграція в корпоративну культуру програм декомпресії та тривалої психологічної підтримки для адаптації до цивільного ритму праці, проведення тренінгів для лінійних керівників та колективів з метою недопущення стигматизації або конфліктів.
- Кар'єрний аудит та менторство: Переоцінка навичок ветерана. Досвід командування підрозділами, управління складною технікою, кризового менеджменту та логістики в бойових умовах має конвертуватися в управлінські (менеджерські) посади в компанії через систему внутрішнього навчання та закріплення індивідуального ментора (*buddy*).

На макроекономічному рівні стимулювання повернення зовнішніх мігрантів (переважно жінок із дітьми, які перебувають в країнах ЄС) має базуватися на концепції «економічного патріотизму». Лише безпекових гарантій недостатньо; необхідні чіткі матеріально-фінансові стимули [10].

Пропонується запровадження спеціального інституційного пакету «Репатріант-Грант»:

1. Надання безповоротних цільових субсидій (до 10 000 євро в еквіваленті) для громадян, які повертаються з-за кордону з метою відкриття мікропідприємств або сімейного бізнесу в Україні, за умови офіційної реєстрації ФОП чи юридичної особи та створення щонайменше двох робочих місць.
2. Запровадження податкових канікул (звільнення від сплати ПДФО або зниження ставки єдиного податку на термін до 24 місяців) для репатріантів, які працевлаштовуються на дефіцитні посади у промислових, будівельних та високотехнологічних секторах економіки.

3. Розширення доступності соціальної інфраструктури: державне фінансування будівництва мережі сучасних дитячих садків, шелтерів та шкіл із обладнаними бомбосховищами в деокупованих та центральних регіонах, що є ключовим фактором прийняття рішення про повернення для сімей із дітьми.

Реалізація цих заходів дозволить перетворити потенційні демографічні втрати на активний ресурс економічного відродження країни.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення, проведено комплексний статистико-економічний аналіз та обґрунтовано перспективні науково-практичні рекомендації щодо оптимізації процесів формування та ефективного використання трудового потенціалу України в сучасних умовах воєнно-економічних викликів та повоєнного відновлення. Одержані результати дозволили сформувати такі висновки:

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження трудового потенціалу як комплексної, динамічної системи, що інтегрує сукупність психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних, інтелектуальних та соціально-особистісних характеристик індивідів і суспільства в цілому. Доведено, що в умовах знань-орієнтованої економіки та системної кризи класична концепція «робочої сили» еволюціонувала в парадигму «людського капіталу», де трудовий потенціал розглядається не просто як ресурс виробництва, а як головний капіталізований чинник інноваційного розвитку та забезпечення національної безпеки й життєстійкості держави.

2. Ідентифіковано систему факторів та показників, що визначають стан формування та використання людських ресурсів на макро- і мікрорівнях. Встановлено, що архітектура трудового потенціалу формується під впливом чотирьох макрогруп факторів: демографічних (відтворення, міграція), соціально-економічних (рівень життя, структура ринку праці), інституційно-освітніх (якість освіти, доступність рескілінгу) та безпеково-психологічних. Обґрунтовано систему оціночних індикаторів, серед яких ключове аналітичне значення мають коефіцієнт структурного розриву навичок (Skills Mismatch), рівень безробіття за методологією МОП, поширення надлишкової освіти (Overeducation) та частка молоді категорії NEET.

3. Здійснено статистичну оцінку сучасного стану зайнятості та безробіття в Україні впродовж 2024–2026 років. Аналіз засвідчив трендову стабілізацію та поступове зниження рівня безробіття (до прогнозованих 14,5%

у 2026 р.), що зумовлено високою адаптивністю вітчизняного бізнесу, релокацією підприємств та процесами інтеграції ВПО. Водночас виявлено латентні деформації: значний обсяг неформальної зайнятості (понад 31%) та хронічно високий рівень молодіжної незайнятості (NEET — 21,5%), що створює довгострокові загрози руйнування первинного кадрового базису країни.

4. Діагностовано глибокі якісні трансформації робочої сили. Ключовою деструктивною тенденцією визначено прогресуюче зростання коефіцієнта Skills Mismatch (до 51,2% у 2026 р.), що вказує на гостру невідповідність між дипломованою пропозицією праці та реальним попитом роботодавців, які відчувають жорсткий кадровий голод на технічні та робітничі спеціальності. Професійна деградація кадрового потенціалу посилюється явищем Overeducation (38,0%), коли фахівці з вищою освітою вимушено виконують низькокваліфіковану роботу, що консервує низьку продуктивність праці на загальнодержавному рівні.

5. Досліджено організаційно-економічні механізми управління трудовим потенціалом на рівні суб’єктів господарювання. Встановлено, що в умовах дефіциту чоловічої робочої сили та інфляційного тиску підприємства змушені переходити до інтенсивних методів менеджменту. Основними мікроекономічними інструментами адаптації стали: легалізація гнучких (дистанційних та гібридних) форм зайнятості, поглиблення крос-функціональності працівників, вимушений гендерний перерозподіл (фемінізація індустріальних та логістичних посад) та точкова цифровізація бізнес-процесів. Обґрунтовано, що межею інтенсифікації праці є соціально-психологічне вигорання персоналу, що вимагає впровадження корпоративних програм Well-being.

6. Визначено стратегічні пріоритети та напрями оптимізації формування людського капіталу в період повоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність переходу держави до проактивної концепції «Економіки благополуччя». На макрорівні запропоновано вектори

стимулювання міграційної репатріації (податкові пільги для бізнесу репатріантів, модернізація програми «єОселя»), економічної субсидіарності ВПО та ветеранів, а також переорієнтації донорської допомоги на фінансування програм самозайнятості (розширення грантів «єРобота»).

7. Розроблено прикладні рекомендації щодо модернізації систем навчання та мотивації праці. Доведено, що подолання кваліфікаційного розриву потребує масштабного впровадження дуальної освіти (співвідношення теорії/практики як 30% до 70%) та запуску системи випереджального короткострокового Reskilling та Upskilling на базі Державної служби зайнятості за стандартами DigComp 2.2. На мікрорівні запропоновано інноваційну матрицю стимулювання працівників, яка базується на впровадженні грейдингу, гнучких KPI, інструменту «кафетерію бонусів» (персоналізація соцпакету), реалізації права на «цифрове відключення» (Right to disconnect) та створенні інклюзивних, безпечних умов праці.

8. Доведено необхідність цифровізації інституційного середовища ринку праці через створення єдиної загальнонаціональної Екосистеми моніторингу людського капіталу (на базі платформи «Дія.Бізнес» та модернізованої Державної служби зайнятості). Обґрунтовано, що інтеграція штучного інтелекту для предиктивного (випереджального) аналізу дефіциту професій дозволить державі оперативно перерозподіляти обсяги державного замовлення на підготовку фахівців, а також автоматизувати процес кар'єрного «метчингу» (професійного співставлення) між роботодавцями та вразливими категоріями населення (ВПО, ветеранами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Training Foundation (ETF). Skills for the Future: Ukraine Labour Market Analysis 2025. Turin : ETF, 2025. 94 p.
2. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024: Turning challenges into opportunities. Geneva : ILO, 2024. 148 p.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Skills Outlook 2025: Thriving in a Digital World. Paris : OECD Publishing, 2025. 182 p.
4. UNICEF. Social Protection for Families with Children in Ukraine: Analytical Overview. – Kyiv : UNICEF Ukraine, 2024. – 54 p.
5. UNICEF. Національне опитування щодо сприйняття і обізнаності населенням соціальної політики в Україні. Київ, 2024. ЮНІСЕФ
6. United Nations Development Programme. Human Development Report 2024/2025: Transitioning in a fractured world. New York : UNDP, 2025. 230 p.
7. World Bank. Social Assistance Reform Roadmap for Eastern Europe and Central Asia. – Washington, D.C. : World Bank Group, 2023. – 63 p.
8. World Bank. Ukraine Economic Update: Labor Market Realities and Human Capital Deficit. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. 74 p.
9. World Economic Forum. Reskilling Revolution: Better Skills for a Billion People by 2030. Geneva : WEF, 2025. 112 p.
10. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : WEF, 2025. 164 p.
11. Антонюк В. П. Розвиток людського капіталу України в контексті європейської інтеграції: стратегічні орієнтири. Економіка України. 2024. № 11. С. 45–59.
12. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічний вимір : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2023. 248 с.

13. Близнюк В. В. Ринок праці України: імперативи цифрової трансформації та безпекові виклики. Економіка і прогнозування. 2024. № 4. С. 62–77.
14. Бойко Н. М. Демографічні чинники формування трудового потенціалу в умовах макроекономічної нестабільності. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 2 (55). С. 41–54.
15. Верховна Рада України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua.
16. Воронкова В. Г. Філософія цифровізації соціоекономічних систем в епоху Четвертої промислової революції. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2025. Вип. 82. С. 14–25.
17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2024. 390 с.
18. Грішнова О. А., Захарова О. В. Дуальна освіта як інструмент подолання кваліфікаційних розривів на ринку праці. Демографія та соціальна економіка. 2025. № 2 (59). С. 31–44.
19. Грішнова О. А., Мішук Г. Ю. Трансформація форм зайнятості в умовах кризового розвитку економіки. Демографія та соціальна економіка. 2025. № 1 (58). С. 15–28.
20. Державна служба статистики України. Демографічний щорічник України за 2023 рік. – Київ : Держстат, 2024. – 252 с.
21. Державна служба статистики України. Економічна активність та зайнятість населення України : статистичний збірник. Київ : Держстат, 2025. 120 с.
22. Державний комітет статистики України. Статистичні дані. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://stat.gov.ua/uk/topics/sotsialnyy-zakhyst?f%5B0%5D=content_type_taxonomy_term_page%3Apress_release%3Acollection
23. Єдиний вебпортал Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.msp.gov.ua.

24. Захарова О. В. Інвестиції в людський капітал: методологія оцінки ефективності та стратегічні пріоритети. Київ : Ліра-К, 2024. 196 с.
25. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. Моніторинг людського розвитку в Україні. URL: https://idss.org.ua (дата звернення: 26.05.2026).
26. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова сфера в епоху цифровізації: концепція Lifelong Learning та нові імперативи мотивації. Економіка і прогнозування. 2025. № 4. С. 82–99.
27. Колот А. М., Герасименко О. О. Сучасна архітектура ринку праці: подолання професійно-кваліфікаційних розривів. Економіка України. 2025. № 5. С. 34–49.
28. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальних соціоекономічних трансформацій: виклики для України. Економіка України. 2025. № 3. С. 12–29.
29. Лібанова Е. М. Демографічні зрушення в Україні та їхній стратегічний вплив на якість відтворення трудового потенціалу. Вісник Національної академії наук України. 2025. № 1. С. 30–43.
30. Лукашевич М. П. Соціологія праці та зайнятості : підручник. Київ : Каравела, 2024. 288 с.
31. Мирошниченко О. А. Продуктивність праці та якісні параметри робочої сили в контексті цифровізації національної економіки. Наукові перспективи. 2026. № 2 (56). С. 104–115.
32. Мирошниченко О. А. Продуктивність праці та якісні параметри робочої сили в контексті цифровізації національної економіки. Наукові перспективи. 2026. № 2 (56). С. 104–115.
33. Мирошниченко О. А. Управління кар'єрною стійкістю (Career Resilience) персоналу в умовах макроекономічних шоків. Наукові перспективи. 2026. № 3 (57). С. 120–133.
34. Міграційні тренди та людський капітал України в умовах затяжної кризи (2024–2026 рр.) : аналітика / Центр Разумкова. Київ, 2026. 92 с.

35. Новікова О. Ф. Соціальна безпека та розвиток трудового потенціалу: інституційний аспект. Навчальний посібник. Київ : Логос, 2024. 216 с.
36. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 № 966-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 38. – Ст. 348.
37. Савченко В. А. Модернізація систем професійного навчання кадрів на виробництві : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 296 с.
38. Савченко В. А. Розвиток людського потенціалу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2024. 312 с.
39. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці та кар'єрна стійкість працівників в інноваційній економіці. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2025. Вип. 47. С. 89–98.
40. Семілетко В. І. Трансформація структури трудового потенціалу під впливом технологій штучного інтелекту та автоматизації. Економічний вісник університету. 2025. Вип. 44. С. 78–86.
41. Стратегія відновлення людського капіталу України: виклики та рішення (2025–2030) : нац. доповідь / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, 2025. 186 с.
42. Трансформація ринку праці та соціальна адаптація молоді в Україні: виклики 2025–2026 років : наук.-доп. / за ред. О. В. Кравченко. Житомир : Вид-во О.О. Євенок, 2026. 142 с.
43. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: теорія, методологія, практика : монографія. НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2023. 304 с.
44. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури / пер. з нім. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 272 с.