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

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

Виконав студент 4 курсу, 41-сз
групи освітньої програми
«Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 «Соціальне
забезпечення» Терновий
Євгеній Павлович
_____
Науковий керівник к.е.н.,

професор

Бурляй Олександр

Леонідович

_____

Умань – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва та бізнес-технологій
Освітня програма Соціальне забезпечення
Спеціальність 232 Соціальне забезпечення
(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
“_____” _____2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту **Терновому Євгенію Павловичу**
(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема роботи ***«Розвиток трудового потенціалу в Україні»***
керівник роботи *БУРЛЯЙ Олександр Леонідович, к.е.н., професор*
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від “02” червня 2026 року № 01-06/207

2. Строк подання студентом роботи : *8 квітня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи**:** *нормативно-правові акти України, що регулюють сферу соціального забезпечення та соціального захисту населення, зокрема Конституція України, Закон України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування», Закон України «Про соціальні послуги», Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім’ям», а також інші нормативні документи, що визначають засади соціальної політики держави в умовах демографічних змін та старіння населення. Джерельну базу дослідження доповнюють навчальна та наукова література з питань соціального забезпечення, соціальної політики, демографії, економіки та державного управління, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні та довідкові видання.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1.Теоретичні основи розвитку трудового потенціалу .

2. Аналіз стану трудового потенціалу в Україні.

3.Напрями розвитку трудового потенціалу в Україні .

5. Перелік графічного матеріалу :*робота містить таблиць.*

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання *15.09.2025 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
	Вибір теми кваліфікаційної роботи	12.09.2025	
	Одержання індивідуального завдання	15.09.2025	
	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	15.10.2025	
	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	впродовж навчання	
	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	12.11.2025р.	
	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	грудень 2025р. січень-березень 2026р. квітень 2026р.	
	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	Квітень 2026р.	
	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2026р.	
	Перевірка роботи на академічний плагіат	08.06.2026р.	
	Одержання відгуку наукового керівника	09.06.2026	
	Попередній захист роботи на кафедрі	15.06.2026	
	Затвердження роботи завідувачем кафедри	16.06.2026	
	Одержання рецензії	17.06.2026	
	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.2026	

Студент _____ **Терновий Є.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Бурляй О.Л.**
(підпис) (прізвище та

ініціали

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу: «Розвиток трудового потенціалу в Україні»
студента факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій Уманського національного університету Тернового Є.П.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та поглиблення демографічних змін ефективне формування і використання людського капіталу стає ключовим фактором конкурентоспроможності країни. Для України ця проблема набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила глибокі структурні зрушення на ринку праці.

Загальний зміст роботи викладений на 59 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки, кількість використаних джерел становить 60 наукових праць.

У першому розділі розглянуто сутність поняття «трудового потенціалу» та зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу у світі.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан розвитку трудового потенціалу в Україні.

У третьому розділі визначено напрями розвитку трудового потенціалу в Україні, зокрема в умовах воєнного часу.

Резюме. *У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади функціонування* трудового потенціалу, *проаналізовано сучасний стан його розвитку* в Україні *та визначено основні напрями його реформування. Розглянуто демографічні чинники формування трудового потенціалу,а також державна політика у сфері зайнятості .*

Ключові слова: *трудовий потенціал ,ринок праці, демографія, державна політика, система освіти, пвдготовка кадрів.*

Summary*. The qualification work explores the theoretical foundations of the functioning of labor potential, analyzes the current state of its development in Ukraine, and identifies the main directions of its reform. The demographic factors of the formation of labor potential, as well as state employment policy, are considered.*

Keywords*: labor potential, labor market, demography, state policy, education system, semi-training of personnel.*

ЗМІСТ

ВСТУП ..... **Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.1.Сутність поняття «трудовий потенціал» ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.Структура трудового потенціалу .... **Error! Bookmark not defined.**

1.3. Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу ..... **Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1. Сучасні тенденції ринку праці в Україні..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2. Демографічні чинники формування трудового потенціалу . **Error! Bookmark not defined.**

2.3. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу в Україні ..... **Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.1. Державна політика у сфері зайнятості населення ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. Удосконалення системи освіти та підготовки кадрів ..... **Error! Bookmark not defined.**

ВИСНОВКИ ..... **Error! Bookmark not defined.**

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 6

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена визначальною роллю трудового потенціалу у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та поглиблення демографічних змін ефективне формування і використання людського капіталу стає ключовим фактором конкурентоспроможності країни. Для України ця проблема набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила глибокі структурні зрушення на ринку праці.

Станом на останні роки Україна стикається зі значним скороченням чисельності економічно активного населення. За оцінками міжнародних організацій, мільйони громадян були змушені залишити країну, значна частина з яких – особи працездатного віку. Водночас внутрішнє переміщення населення охопило кілька мільйонів осіб, що створило додаткове навантаження на регіональні ринки праці та інфраструктуру зайнятості.

Суттєвим викликом є також масштабні втрати трудового потенціалу внаслідок мобілізації та людських втрат, а також руйнування підприємств і виробничої інфраструктури. За оцінками, тисячі підприємств були пошкоджені або повністю зруйновані, що призвело до скорочення робочих місць і зниження економічної активності. У таких умовах проблема відновлення та розвитку трудового потенціалу набуває стратегічного значення.

Окрім воєнних факторів, в Україні зберігаються і довгострокові структурні проблеми. Зокрема, спостерігається невідповідність між системою освіти та потребами ринку праці, що проявляється у дефіциті кваліфікованих кадрів та недостатньому рівні практичної підготовки випускників. Значний вплив також має трудова міграція, яка протягом тривалого часу сприяє відтоку робочої сили за кордон. За різними оцінками, до початку повномасштабної війни за межами

України працювали мільйони громадян, що негативно позначалося на внутрішньому ринку праці.

Водночас сучасні виклики створюють передумови для переосмислення підходів до розвитку трудового потенціалу. Виникає потреба у впровадженні нових моделей зайнятості, розвитку системи безперервної освіти, цифрових навичок та ефективної державної політики у сфері ринку праці.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та аналіз сучасного стану трудового потенціалу України в умовах воєнних викликів, а також обґрунтування напрямів його ефективного розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

розкрити сутність поняття «трудовий потенціал» та його структуру;

проаналізувати сучасний стан ринку праці в Україні;

визначити основні проблеми використання трудового потенціалу;

обґрунтувати напрями його розвитку в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку трудового потенціалу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах сучасних викликів.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; статистичний аналіз – для оцінки сучасного стану ринку праці; порівняльний метод – для вивчення зарубіжного досвіду; системний підхід – для комплексного дослідження проблем розвитку трудового потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення державної політики у сфері зайнятості, відновлення ринку праці та розвитку людського капіталу в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал»

У сучасних умовах розвитку економіки категорія «трудовий потенціал» посідає важливе місце в системі економічних понять, оскільки визначає можливості суспільства щодо забезпечення економічного зростання. Як зазначає О. А. Грішнова, людський фактор поступово стає визначальним ресурсом економіки, витісняючи традиційні фактори виробництва [7]. У цьому контексті трудовий потенціал розглядається як ключова складова людського капіталу.

Історично поняття «трудовий потенціал» сформувалося як розвиток категорії «трудові ресурси». Якщо остання відображає переважно кількісні характеристики населення, то трудовий потенціал включає також якісні параметри - освіту, професійні навички, стан здоров’я, мотивацію до праці та здатність до інноваційної діяльності. На це звертають увагу В. С. Васильченко та А. М. Колот, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до оцінки трудового потенціалу [5; 15].

У науковій літературі відсутнє єдине визначення цього поняття, що пояснюється його багатогранністю. Так, Д. П. Богиня та О. А. Грішнова трактують трудовий потенціал як сукупність фізичних і духовних здібностей людини до праці [2]. Натомість сучасні дослідники, зокрема О. Кільніцька, розглядають його як сукупність можливостей працівників, які реалізуються в конкретних соціально-економічних умовах, особливо в період криз і трансформацій [20].

Окремі автори акцентують увагу на управлінському аспекті. Зокрема, Н. Л. Правдюк визначає трудовий потенціал як об’єкт управління, що характеризує здатність працівників до ефективної діяльності [42]. У свою чергу, О. Г.

Підвальна підкреслює взаємозв'язок трудового та інтелектуального потенціалу як основи економічного розвитку [41].

Узагальнення різних підходів до визначення поняття «трудовий потенціал» доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «трудовий потенціал»

Автор	Підхід до визначення
Богиня Д.П., Грішнова О.А.	Сукупність фізичних і духовних здібностей людини до праці [2]
Васильченко В.С.	Можливості населення щодо участі у трудовій діяльності [5]
Колот А.М. та ін.	Інтегральна характеристика кількісних і якісних параметрів робочої сили [15]
Кільніцька О. та ін.	Сукупність можливостей працівників у сучасних умовах [20]
Немченко Т. та ін.	Соціально-трудовий потенціал як система можливостей населення [36]
Правдюк Н.Л.	Об'єкт управління, що характеризує здатність до ефективної праці [42]
Підвальна О.Г.	Поєднання трудового та інтелектуального потенціалу [41]

Як видно з табл. 1.1, науковці по-різному підходять до визначення трудового потенціалу, проте більшість із них сходяться на тому, що це комплексна категорія, яка поєднує як індивідуальні характеристики працівника, так і можливості їх реалізації в економічному середовищі.

Сучасні дослідження значно розширюють зміст поняття трудового потенціалу, включаючи до нього не лише індивідуальні характеристики працівників, але й інституційні умови їх реалізації. Так, Т. Немченко наголошує на ролі соціально-економічного середовища, цифровізації та інновацій у формуванні трудового потенціалу [36]. Це свідчить про перехід від індивідуального до системного підходу.

В умовах воєнних викликів сутність трудового потенціалу набуває нових аспектів. Як зазначають Т. Г. Васильців та І. Л. Петрова, війна спричинила суттєві зміни на ринку праці, зокрема скорочення чисельності робочої сили, міграційні процеси та структурні дисбаланси [6; 40]. За даними аналітичних досліджень, це негативно вплинуло як на кількісні, так і на якісні характеристики трудового потенціалу України [44].

Крім того, у сучасних умовах особливого значення набувають такі характеристики трудового потенціалу, як рівень освіти, професійна мобільність, здатність до навчання та адаптації. Як підкреслює Л. О. Жданова, розвиток людського капіталу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки [16].

Отже, узагальнюючи різні наукові підходи, можна зробити висновок, що трудовий потенціал є складною соціально-економічною категорією, яка відображає сукупність можливостей населення до праці, їх якісні характеристики та умови реалізації в економіці. Його ефективне формування та використання є необхідною умовою сталого розвитку України, особливо в умовах сучасних трансформацій і воєнних викликів.

1.2. Структура трудового потенціалу

Трудовий потенціал як складна соціально-економічна категорія має багатокомпонентну структуру, яка відображає сукупність кількісних і якісних характеристик робочої сили. Як зазначає О. А. Грішнова, саме структура трудового потенціалу визначає ефективність його використання та рівень продуктивності праці [7]. Це означає, що для повного розуміння сутності трудового потенціалу необхідно дослідити його внутрішню будову.

У науковій літературі існують різні підходи до структуризації трудового потенціалу. Зокрема, В. С. Васильченко розглядає його як систему, що включає демографічні, освітні та професійні характеристики населення [5]. Сучасні дослідники, такі як О. Кільніцька та Т. Немченко, доповнюють цю структуру соціальними, інноваційними та інституційними складовими, що відповідає сучасним умовам розвитку економіки [20; 36].

Для узагальнення наукових підходів доцільно представити структуру трудового потенціалу у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структура трудового потенціалу та характеристика його складових

Складова	Зміст	Основні показники
Демографічна	Відображає кількісні параметри населення	чисельність населення, вікова структура, міграція
Освітньо-кваліфікаційна	Характеризує рівень підготовки робочої сили	рівень освіти, професійні навички, кваліфікація
Економічна	Визначає участь населення у трудовій діяльності	рівень зайнятості, безробіття, продуктивність праці
Соціальна	Відображає умови життя та мотивацію	рівень доходів, соціальний захист, мотивація
Психофізіологічна	Характеризує фізичний стан населення	здоров’я, працездатність, тривалість життя
Інноваційна	Визначає здатність до розвитку і змін	цифрові навички, адаптивність, креативність

Як видно з табл. 1.2, структура трудового потенціалу охоплює як базові (демографічні), так і якісні (інноваційні) характеристики. Це підтверджує його комплексний характер і необхідність системного підходу до аналізу.

Для наочності взаємозв’язку складових трудового потенціалу доцільно подати їх у вигляді схеми (рис.1.1).



Рис. 1.1. Структура трудового потенціалу

Схема на рис. 1.1 демонструє, що всі складові трудового потенціалу є взаємопов’язаними. Наприклад, рівень освіти безпосередньо впливає на економічну активність населення, а стан здоров’я визначає його працездатність.

Водночас інноваційна складова інтегрує всі інші, оскільки забезпечує здатність до адаптації в умовах змін.

У сучасних умовах особливо зростає значення якісних компонентів трудового потенціалу. Як підкреслює Л. О. Жданова, розвиток освіти та професійних компетентностей є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності економіки [16]. У свою чергу, Т. Немченко акцентує увагу на важливості цифрових навичок та здатності до навчання протягом життя [36].

В умовах воєнного стану структура трудового потенціалу зазнає суттєвих змін. Зокрема, скорочується демографічна складова через міграцію та втрати населення, знижується рівень зайнятості, але водночас зростає значення мобільності, перекваліфікації та адаптивності працівників [6; 34].

Отже, структура трудового потенціалу є складною багаторівневою системою, що включає демографічні, економічні, соціальні та інноваційні компоненти. Їх збалансований розвиток є необхідною умовою ефективного використання трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку економіки України.

Подальший аналіз структури трудового потенціалу свідчить про те, що між його складовими існує тісний взаємозв’язок і взаємозалежність. Жодна з них не може розглядатися ізольовано, оскільки зміни в одній складовій неминуче впливають на інші. Зокрема, погіршення демографічної ситуації призводить до зменшення чисельності працездатного населення, що, у свою чергу, впливає на економічну складову через скорочення пропозиції робочої сили [18].

Водночас освітньо-кваліфікаційна складова виступає ключовим чинником підвищення якості трудового потенціалу. Як зазначають А. М. Колот та О. А. Грішнова, саме рівень освіти визначає можливості працівника до продуктивної праці, інноваційної діяльності та професійної мобільності [15]. У сучасних

умовах особливого значення набуває концепція навчання протягом життя, яка дозволяє підтримувати конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Не менш важливою є економічна складова, яка відображає ступінь реалізації трудового потенціалу. Високий рівень безробіття або неформальної зайнятості свідчить про неефективне використання наявних трудових ресурсів. За даними Державної служби статистики України, у періоди економічної нестабільності спостерігається зниження рівня зайнятості та зростання дисбалансів на ринку праці [10].

Соціальна складова також відіграє важливу роль у формуванні трудового потенціалу, оскільки визначає мотивацію до праці та рівень залученості населення в економічну діяльність. Низький рівень доходів, відсутність соціальних гарантій і нестабільність можуть призводити до зниження продуктивності праці та зростання трудової міграції [44].

Психофізіологічна складова трудового потенціалу безпосередньо пов’язана зі станом здоров’я населення. Як свідчать дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень, погіршення стану здоров’я населення негативно впливає на рівень працездатності та тривалість активного трудового життя [18]. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток системи охорони здоров’я та покращення умов праці.

Інноваційна складова трудового потенціалу є відносно новим елементом його структури, проте її значення стрімко зростає. У сучасній економіці знань саме здатність до генерації нових ідей, використання цифрових технологій та швидкої адаптації до змін визначає конкурентоспроможність робочої сили. Як підкреслюють міжнародні організації, розвиток цифрових навичок є одним із ключових напрямів трансформації ринку праці [56].

Крім того, важливим аспектом аналізу структури трудового потенціалу є її територіальна диференціація. У різних регіонах України спостерігаються суттєві

відмінності у рівні розвитку окремих складових. Це пов’язано з нерівномірністю економічного розвитку, різною спеціалізацією регіонів та наслідками воєнних дій [6].

Слід також зазначити, що структура трудового потенціалу є динамічною та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать демографічні процеси, рівень освіти та стан економіки, тоді як зовнішні включають глобалізацію, технологічні зміни та міграційні процеси.

Отже, поглиблений аналіз структури трудового потенціалу дозволяє зробити висновок, що його ефективне формування та використання можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує взаємозв’язок усіх його складових. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток якісних характеристик трудового потенціалу, що забезпечують адаптацію економіки до нових викликів та сприяють її сталому розвитку.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу

У сучасних умовах глобалізації та трансформації економічних систем розвиток трудового потенціалу є одним із ключових напрямів державної політики більшості країн світу. Досвід економічно розвинених держав свідчить про те, що ефективне формування та використання трудового потенціалу базується на комплексному підході, який охоплює освітню політику, розвиток ринку праці, соціальний захист та інноваційний розвиток.

Як зазначають експерти OECD, сучасні стратегії розвитку трудового потенціалу ґрунтуються на концепції безперервного навчання, що передбачає постійне оновлення знань і навичок протягом усього життя [56]. Аналогічної позиції дотримується International Labour Organization, яка наголошує на необхідності забезпечення гнучкості ринку праці та підвищення адаптивності працівників до змін [52].

Однією з найбільш ефективних моделей розвитку трудового потенціалу є система, що функціонує у Germany. Її ключовим елементом є дуальна система освіти, яка передбачає поєднання теоретичного навчання у закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах. Такий підхід забезпечує високу відповідність кваліфікації працівників потребам ринку праці та сприяє зниженню рівня безробіття серед молоді [50].

У скандинавських країнах, зокрема у Denmark та Sweden, широко застосовується модель «flexicurity», яка поєднує гнучкість ринку праці з високим рівнем соціального захисту. Основними її елементами є спрощена процедура звільнення працівників, ефективна система соціальної підтримки та активна політика зайнятості. Це дозволяє забезпечити високу мобільність робочої сили та швидке працевлаштування безробітних [56].

Важливим є також досвід United States, де розвиток трудового потенціалу значною мірою орієнтований на інновації та підприємництво. Як зазначає McKinsey Global Institute, інвестиції в розвиток цифрових технологій і навичок є ключовим фактором підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки [55]. Водночас ринок праці США характеризується високою гнучкістю, що сприяє швидкій адаптації до змін.

У країнах Східної Азії, зокрема в Japan, розвиток трудового потенціалу базується на принципах довгострокової зайнятості, корпоративної відповідальності та інвестування в людський капітал. Японська модель передбачає активну участь підприємств у підготовці кадрів і створенні умов для професійного зростання працівників.

Важливою тенденцією сучасного етапу є посилення ролі цифровізації у формуванні трудового потенціалу. За даними World Economic Forum, автоматизація та розвиток штучного інтелекту змінюють структуру зайнятості, що вимагає формування нових компетентностей і професій [60]. У зв’язку з цим

більшість розвинених країн активно інвестують у розвиток цифрових навичок та STEM-освіти.

Як видно з табл. 1.3, різні країни використовують різні інструменти розвитку трудового потенціалу, однак їх об’єднує орієнтація на підвищення якості робочої сили та ефективності її використання.

Таблиця 1.3

Зарубіжні моделі розвитку трудового потенціалу

Країна	Основні характеристики	Інструменти розвитку	Результати
Німеччина	Дуальна система освіти	Освіта + практика	Низьке молодіжне безробіття
Данія	Flexicurity	Соціальний захист + гнучкість	Висока мобільність
Швеція	Активна політика зайнятості	Перекваліфікація	Висока зайнятість
США	Інноваційна модель	Технології, підприємництво	Висока продуктивність
Японія	Корпоративна модель	Навчання в компаніях	Стабільна зайнятість

Подальший аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити низку ключових тенденцій розвитку трудового потенціалу. По-перше, спостерігається перехід від традиційних форм зайнятості до більш гнучких моделей, що включають дистанційну роботу, проєктну зайнятість та самозайнятість. Це особливо актуально в умовах цифрової економіки та глобальних криз.

По-друге, зростає роль держави у регулюванні ринку праці. У більшості розвинених країн активно впроваджуються програми підтримки зайнятості, професійної підготовки та соціального захисту. Такі заходи сприяють зменшенню безробіття та підвищенню рівня соціальної стабільності.

По-третє, важливим напрямом є розвиток системи безперервного навчання. У країнах ЄС значна увага приділяється перекваліфікації працівників, що дозволяє їм адаптуватися до змін на ринку праці та зберігати конкурентоспроможність.

Окремо слід відзначити роль міграційної політики у формуванні трудового потенціалу. Багато країн використовують механізми залучення висококваліфікованих працівників з інших держав, що сприяє підвищенню рівня людського капіталу та розвитку економіки.

В умовах сучасних викликів, зокрема пандемії та воєнних конфліктів, зарубіжні країни також демонструють здатність до швидкої адаптації політики у сфері зайнятості. Це включає підтримку бізнесу, стимулювання зайнятості та розвиток нових форм організації праці.

Основні напрями розвитку трудового потенціалу у світовій практиці можна узагальнити через такі взаємопов’язані складові: розвиток системи освіти, вдосконалення ринку праці, впровадження інновацій, забезпечення соціального захисту населення та ефективну міграційну політику. Кожен із цих напрямів виконує окрему функцію, проте їхня взаємодія формує комплексну систему розвитку трудового потенціалу.

Першим і базовим напрямом є розвиток системи освіти. У більшості розвинених країн значна увага приділяється модернізації освітніх програм, їх адаптації до потреб ринку праці та розвитку системи безперервного навчання. Освіта розглядається не лише як етап підготовки до професійної діяльності, але і як постійний процес оновлення знань і навичок протягом життя. Особливої ваги набуває розвиток цифрових компетентностей, критичного мислення та здатності до швидкої адаптації.

Другим важливим напрямом є розвиток ринку праці, який передбачає створення умов для ефективного працевлаштування населення. У світовій

практиці активно впроваджуються механізми підвищення гнучкості зайнятості, зокрема дистанційна робота, гнучкі графіки, проєктна зайнятість. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в економіці та забезпечувати баланс між попитом і пропозицією робочої сили.

Третім напрямом є інноваційний розвиток, який визначає здатність трудового потенціалу до генерації нових знань та впровадження сучасних технологій. Інновації стимулюють підвищення продуктивності праці, зміну структури зайнятості та формування нових професій. У цьому контексті особливого значення набувають інвестиції у наукові дослідження, розвиток технологій та підтримку підприємництва.

Четвертим напрямом є забезпечення соціального захисту населення. Соціальна політика відіграє важливу роль у формуванні мотивації до праці, зниженні рівня безробіття та підтримці соціальної стабільності. У багатьох країнах застосовуються ефективні механізми підтримки безробітних, програми перекваліфікації та стимулювання зайнятості, що сприяє більш повному використанню трудового потенціалу.

П’ятим напрямом є міграційна політика, яка впливає на формування трудового потенціалу через рух робочої сили між країнами. Багато держав використовують інструменти залучення висококваліфікованих працівників, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів і підвищити якість трудового потенціалу. Водночас важливим завданням є створення умов для утримання національних кадрів та їх повернення з-за кордону.

Таким чином, розвиток трудового потенціалу у світовій практиці здійснюється через комплекс взаємопов’язаних напрямів, які охоплюють освітню, економічну, соціальну та інституційну сфери. Їх узгоджене функціонування забезпечує формування конкурентоспроможної робочої сили та стійкий розвиток економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасні тенденції ринку праці в Україні

Сучасний ринок праці України функціонує в умовах глибокої структурної трансформації, зумовленої впливом воєнних, демографічних та економічних факторів. Повномасштабна війна спричинила не лише скорочення економічної активності, але й змінила базові параметри функціонування ринку праці, зокрема структуру зайнятості, рівень економічної активності населення та співвідношення попиту і пропозиції робочої сили.

Насамперед доцільно проаналізувати загальну динаміку безробіття як одного з ключових індикаторів стану ринку праці, оскільки саме цей показник відображає рівень використання трудового потенціалу та баланс між попитом і пропозицією робочої сили. Зміни у рівні безробіття дозволяють оцінити як глибину кризових явищ, так і тенденції відновлення економіки. Водночас у сучасних умовах інтерпретація цього показника потребує комплексного підходу, оскільки його динаміка може бути зумовлена не лише змінами у зайнятості, але й скороченням економічно активного населення, міграційними процесами та іншими структурними чинниками (табл. 2.1).

З наведених даних видно, що після різкого зростання безробіття у 2022 році спостерігається його поступове зниження. Однак ця тенденція має відносний характер і не відображає реального покращення ситуації на ринку праці. Зменшення рівня безробіття відбувається на тлі скорочення чисельності економічно активного населення, що зумовлено міграційними процесами, мобілізацією та загальним зниженням економічної активності. Крім того, частина населення переходить у категорію економічно неактивних осіб або зайнята в неформальному секторі, що також впливає на статистичні показники.

Таблиця 2.1

Динаміка рівня безробіття в Україні (2022-2025 рр.)

Рік	Рівень безробіття, %
2022	18,5
2023	17,4
2024	14,3
2025 (оцінка)	11–13

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, National Bank of Ukraine [10; 34; 44].

Отже, зниження рівня безробіття не свідчить про повноцінне відновлення ринку праці, а є наслідком скорочення економічно активного населення та зміни його структури. Таким чином, відбувається не покращення ситуації, а звуження самого ринку праці, що супроводжується зменшенням трудового потенціалу та посиленням структурних дисбалансів. Це вказує на необхідність комплексного аналізу показників ринку праці та обережності у їх інтерпретації.

Для більш глибокого розуміння сучасних процесів на ринку праці доцільно проаналізувати зміни у зайнятості населення та рівні його економічної активності, оскільки саме ці показники відображають реальні масштаби залучення трудових ресурсів до економічної діяльності. Динаміка зайнятості дозволяє оцінити фактичний рівень використання робочої сили, тоді як показники економічної активності характеризують участь населення у формуванні трудового потенціалу (табл. 2.2). У сучасних умовах їх аналіз є особливо важливим, оскільки скорочення зайнятості може супроводжуватися не лише зростанням безробіття, але й переходом частини населення до категорії економічно неактивних, що має довгострокові негативні наслідки для розвитку економіки.

Таблиця 2.2

Динаміка зайнятості населення України (2021-2024 рр.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Зайняте населення (млн осіб)	15,7	13,0	12,5	12,8
Рівень зайнятості (%)	56	50	48	49
Економічно активне населення (млн осіб)	17,4	15,0	13,5	13,0

Джерело: складено автором на основі даних Держстату [10; 18; 34].

Дані таблиці свідчать про суттєве скорочення як зайнятого, так і економічно активного населення у порівнянні з довоєнним періодом. Особливо помітним є зменшення загальної чисельності робочої сили, що зумовлено міграційними процесами, мобілізацією та зниженням економічної активності населення. При цьому навіть незначне відновлення зайнятості у 2024 році не компенсує попередніх втрат, а рівень зайнятості залишається нижчим за довоєнний. Така динаміка свідчить про звуження ринку праці та зменшення можливостей залучення населення до продуктивної діяльності.

Отже, ключовою проблемою є не лише зниження рівня зайнятості, але й скорочення трудового потенціалу в цілому. Зменшення економічно активного населення обмежує можливості економічного розвитку, знижує потенціал зростання та створює передумови для поглиблення структурних дисбалансів на ринку праці. У довгостроковій перспективі це потребує активної державної політики, спрямованої на відновлення трудових ресурсів, стимулювання зайнятості та підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу.

Поєднання зниження рівня безробіття та одночасного скорочення чисельності робочої сили свідчить про формування ринку праці дефіцитного типу, де ключовою проблемою стає не відсутність робочих місць, а нестача

відповідних трудових ресурсів. Така ситуація є нетиповою для класичних економічних моделей і свідчить про глибокі структурні зрушення в економіці. В умовах обмеженої пропозиції праці підприємства стикаються з труднощами у забезпеченні виробничих процесів, що негативно впливає на темпи економічного відновлення та конкурентоспроможність.

У цих умовах особливого значення набувають структурні дисбаланси ринку праці, які проявляються у невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили за кількісними, якісними та територіальними характеристиками. Вони не лише ускладнюють процеси працевлаштування, але й знижують ефективність використання трудового потенціалу, формуючи додаткові бар'єри для розвитку економіки.

З метою систематизації та більш глибокого розуміння наявних проблем доцільно узагальнити основні типи дисбалансів ринку праці, що дозволяє структуровано визначити ключові напрями їх впливу та оцінити масштаби їхнього поширення. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для розробки ефективних заходів державної політики у сфері зайнятості та розвитку трудового потенціалу.

Таблиця 2.3

Структурні дисбаланси ринку праці України

Тип дисбалансу	**Суть**	**Економічні наслідки**
Кількісний	скорочення робочої сили	уповільнення економічного зростання
Кваліфікаційний	невідповідність навичок	дефіцит кадрів
Територіальний	нерівномірний розподіл	локальні дисбаланси
Інституційний	слабке регулювання	неефективність ринку

Джерело: узагальнено автором [15; 20; 36].

Наведена класифікація свідчить про те, що проблеми ринку праці мають комплексний і взаємопов’язаний характер. Кожен із виділених дисбалансів не існує ізольовано, а посилює інші. Зокрема, скорочення чисельності робочої сили (кількісний дисбаланс) підсилює дефіцит кадрів у певних галузях, тоді як кваліфікаційний розрив ускладнює заповнення наявних вакансій навіть за наявності потенційних працівників. Територіальні диспропорції призводять до нерівномірного розподілу трудових ресурсів, а інституційні проблеми знижують ефективність державного регулювання ринку праці. У сукупності це формує ситуацію, коли ринок праці функціонує з низьким рівнем ефективності та не забезпечує повного використання наявного трудового потенціалу.

Отже, найбільш критичним у сучасних умовах є кваліфікаційний дисбаланс, оскільки саме він безпосередньо впливає на можливість ефективного використання трудових ресурсів. Наявність робочої сили без відповідних компетентностей не дозволяє забезпечити потреби економіки, що стримує виробництво, знижує продуктивність праці та уповільнює економічне зростання. Це свідчить про необхідність модернізації системи освіти, розвитку програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників як ключових напрямів державної політики у сфері розвитку трудового потенціалу.

Одним із ключових наслідків дефіциту робочої сили є зміна вартості праці, що проявляється у стійкому зростанні заробітних плат. В умовах обмеженої пропозиції трудових ресурсів роботодавці змушені конкурувати між собою за працівників, підвищуючи рівень оплати праці як основний інструмент їх залучення та утримання. Це особливо характерно для галузей із найбільшим кадровим дефіцитом, де спостерігається випереджальне зростання заробітних плат порівняно з іншими секторами економіки.

Водночас підвищення вартості праці не завжди супроводжується відповідним зростанням продуктивності, що створює певні економічні

дисбаланси. Зокрема, збільшення витрат на оплату праці може призводити до зростання собівартості продукції, зниження конкурентоспроможності підприємств та посилення інфляційного тиску. У таких умовах підприємства змушені або оптимізувати витрати, або підвищувати ефективність використання наявних трудових ресурсів.

Крім того, зростання заробітних плат впливає на зміну поведінки працівників, стимулюючи їх до більшої мобільності, переходу між роботодавцями та пошуку більш вигідних умов зайнятості. Це сприяє формуванню більш гнучкого, але водночас менш стабільного ринку праці. Таким чином, підвищення вартості праці є не лише економічним наслідком дефіциту робочої сили, але й важливим фактором трансформації сучасного ринку праці.

Таблиця 2.4

Динаміка середньої заробітної плати в Україні

Рік	Середня зарплата, грн	Темп зростання, %
2021	14000	–
2022	14800	+5,7
2023	17400	+17,6
2024	22500	+29,3
2025 (оцінка)	26000-27000	+15-20

Джерело: складено автором на основі даних Держстату та National Bank of Ukraine [10; 34].

Дані таблиці свідчать про стійке зростання рівня заробітної плати навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Особливо показовим є прискорення темпів її зростання у 2023-2024 роках, що відбувається на фоні неповного відновлення економіки та скорочення зайнятості. Така динаміка пояснюється передусім дефіцитом робочої сили, який змушує роботодавців підвищувати оплату праці з метою залучення та утримання працівників.

Водночас слід враховувати, що це зростання має нерівномірний характер і є більш вираженим у галузях із найбільшим кадровим дефіцитом. Крім того, підвищення заробітної плати не завжди супроводжується відповідним зростанням продуктивності праці, що свідчить про наявність внутрішніх дисбалансів.

Отже, зростання оплати праці в сучасних умовах є наслідком дефіциту робочої сили, а не лише результатом економічного розвитку. Це свідчить про певну деформацію ринкових механізмів, коли ціна праці формується під впливом обмеженої пропозиції, а не зростання ефективності виробництва. У довгостроковій перспективі така ситуація може призвести до зниження конкурентоспроможності економіки, посилення інфляційних процесів та необхідності підвищення продуктивності праці як ключового фактору збалансування ринку праці.

Для більш об’єктивної оцінки реального стану ринку праці важливо проаналізувати співвідношення попиту і пропозиції робочої сили, оскільки саме цей показник відображає ступінь збалансованості ринку та ефективність його функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Попит і пропозиція на ринку праці України (2024 р.)

Показник	Значення
Вакансії	250-300 тис.
Шукачі роботи	1,5-2 млн
Співвідношення	5-7 осіб на вакансію
Дефіцит кадрів	70-75%

Джерело: складено автором на основі даних State Employment Service of Ukraine [10; 27; 28].

Аналіз кількості вакансій і шукачів роботи дозволяє виявити наявність дисбалансів, зокрема дефіциту або надлишку робочої сили, а також оцінити рівень конкуренції між працівниками та роботодавцями. У сучасних умовах

такий аналіз є особливо актуальним, оскільки формальні показники безробіття не завжди відображають реальну ситуацію, а якісні характеристики робочої сили відіграють вирішальну роль у забезпеченні відповідності між попитом і пропозицією.

Формально на ринку праці спостерігається надлишок робочої сили, що підтверджується значною кількістю шукачів роботи у порівнянні з наявними вакансіями. Однак така ситуація є лише поверхневим відображенням реального стану ринку. Детальніший аналіз свідчить про наявність глибоких структурних проблем, зокрема невідповідності між професійно-кваліфікаційними характеристиками працівників та вимогами роботодавців. Часто роботодавці не можуть знайти працівників із необхідними практичними навичками, досвідом або спеціалізацією, тоді як значна частина шукачів роботи не відповідає цим критеріям. Крім того, на ситуацію впливають територіальні диспропорції та обмежена мобільність населення.

Отже, незважаючи на формальний надлишок робочої сили, сучасний ринок праці України характеризується якісним дефіцитом кадрів. Це означає, що проблема полягає не у кількості працівників, а у їхній професійній підготовці та відповідності потребам економіки. Такий дисбаланс обмежує ефективність функціонування ринку праці, ускладнює процеси працевлаштування та стримує економічний розвиток, що підкреслює необхідність вдосконалення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації.

Окрім цього, важливим є врахування регіональних відмінностей, які суттєво впливають на функціонування ринку праці, оскільки соціально-економічний розвиток територій є нерівномірним. В умовах воєнного стану ці диспропорції значно посилилися: одні регіони зазнали значних руйнувань і втратили частину економічного потенціалу, тоді як інші, навпаки, стали центрами концентрації внутрішньо переміщених осіб та трудових ресурсів. У

результаті формується нерівномірний розподіл робочої сили, коли в одних регіонах спостерігається її надлишок, а в інших – гострий дефіцит. Така ситуація ускладнює ефективне використання трудового потенціалу на національному рівні, знижує мобільність працівників і створює додаткові бар'єри для збалансування попиту і пропозиції на ринку праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Регіональні особливості ринку праці України

Регіон	Характеристика	Стан ринку праці
Захід	концентрація ВПО	надлишок робочої сили
Центр	стабільність	баланс
Схід і Південь	бойові дії	дефіцит
Великі міста	економічні центри	високий попит

Джерело: узагальнено автором [6; 34; 44].

Регіональні відмінності суттєво посилюють наявні дисбаланси ринку праці, оскільки формують нерівномірні умови для зайнятості населення. В одних регіонах, зокрема західних, спостерігається концентрація внутрішньо переміщених осіб і відносний надлишок робочої сили, що підвищує конкуренцію за робочі місця. Водночас у регіонах, що зазнали значних руйнувань або мають підвищений рівень мобілізації, виникає гострий дефіцит кадрів. Це призводить до ситуації, коли робоча сила наявна в країні в цілому, але її розміщення не відповідає потребам економіки. Крім того, низький рівень територіальної мобільності населення, обмежені можливості релокації бізнесу та інфраструктурні проблеми поглиблюють ці диспропорції.

Отже, нерівномірний розподіл трудових ресурсів знижує ефективність їх використання на національному рівні та ускладнює процеси відновлення економіки. Наявність одночасного надлишку та дефіциту робочої сили в різних регіонах свідчить про необхідність удосконалення регіональної політики

зайнятості, розвитку мобільності населення та створення умов для більш збалансованого розміщення трудового потенціалу.

Отже, ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації, що змінює його базові принципи функціонування. Основною проблемою є не стільки безробіття, скільки дефіцит якісної робочої сили та невідповідність її структури потребам економіки. Це зумовлює необхідність переходу до активної політики розвитку трудового потенціалу, спрямованої на підвищення якості робочої сили та ефективності її використання.

2.2. Демографічні чинники формування трудового потенціалу

Формування трудового потенціалу безпосередньо залежить від демографічних процесів, які визначають як кількісні, так і якісні характеристики робочої сили. Демографічні чинники виступають базою відтворення трудових ресурсів і впливають на можливості економічного розвитку країни у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах демографічна ситуація в Україні характеризується глибокими трансформаціями, спричиненими воєнними подіями, масштабною міграцією, зниженням народжуваності та процесами старіння населення.

Особливістю сучасного етапу є те, що демографічні процеси не лише відображають загальні тенденції розвитку суспільства, але й виступають обмежувальним фактором економічного зростання. Скорочення чисельності населення та зміна його структури безпосередньо впливають на обсяги та якість трудового потенціалу, формуючи нові виклики для ринку праці.

Насамперед доцільно проаналізувати динаміку чисельності населення, яка є базовим показником формування трудових ресурсів, оскільки саме вона

визначає потенційний обсяг робочої сили в країні. Зміни у чисельності населення безпосередньо впливають на можливості відтворення трудового потенціалу, рівень зайнятості та загальні параметри ринку праці. У сучасних умовах аналіз цього показника набуває особливого значення, оскільки його динаміка відображає вплив не лише природних демографічних процесів, але й зовнішніх чинників, зокрема міграції та воєнних подій, які суттєво змінюють структуру та кількість населення (рис. 2.1).

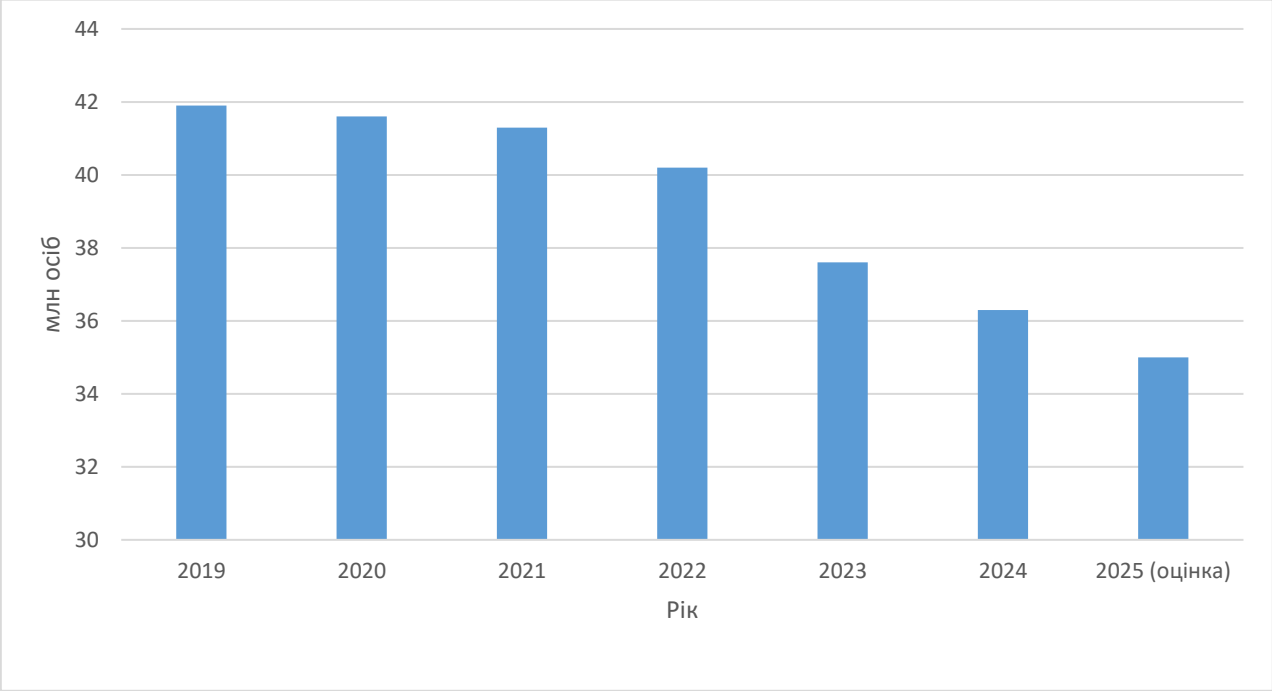


Рис. 2.1. Динаміка чисельності населення України (2019-2025 рр.), складено автором на основі даних Держстату та аналітичних оцінок [10; 18; 34].

Динаміка чисельності населення свідчить про його стійке скорочення, яке значно прискорилося після початку повномасштабної війни. Якщо до 2022 року цей процес мав поступовий характер, то в останні роки він набув різкого і масштабного характеру. Основними причинами є зовнішня міграція, воєнні втрати, а також природне скорочення населення. Особливо важливим є те, що значна частина втрат припадає саме на працездатне населення.

Скорочення чисельності населення призводить до звуження бази формування трудового потенціалу та створює довгострокові обмеження для економічного розвитку, оскільки зменшується кількість потенційних учасників ринку праці.

Однак не менш важливим чинником, ніж загальна чисельність населення, є його вікова структура, яка визначає співвідношення між працездатним і непрацездатним населенням та безпосередньо впливає на формування трудового потенціалу. Саме віковий склад населення відображає здатність економіки забезпечувати себе трудовими ресурсами як у поточному, так і в перспективному періоді. Зміни у віковій структурі, зокрема зростання частки осіб старшого віку та скорочення частки молоді, свідчать про процес старіння населення, що призводить до зменшення кількості потенційних працівників і підвищення навантаження на економічно активну частину населення. У сучасних умовах ця тенденція посилюється міграційними процесами та зниженням народжуваності, що створює додаткові виклики для розвитку ринку праці (рис. 2.2).

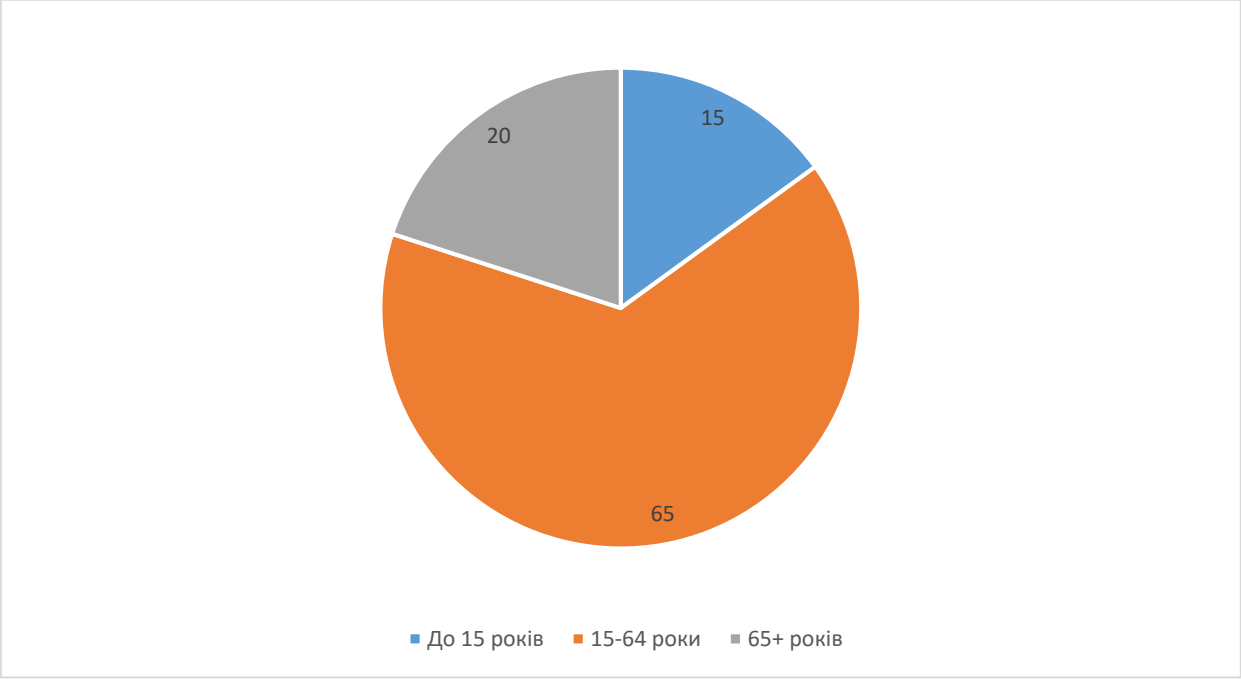


Рис. 2.2. Вікова структура населення України, % (2019-2025 рр.),

складено автором на основі на основі демографічних досліджень [18; 34].

Зростання частки населення віком 65 років і старше свідчить про активний процес старіння населення. Це означає, що зменшується частка працездатного населення, тоді як навантаження на нього зростає. У сучасних умовах цей процес посилюється через міграцію молодого населення та зниження народжуваності.

Старіння населення призводить до зменшення трудового потенціалу та підвищення демографічного навантаження, що ускладнює забезпечення економіки трудовими ресурсами.

Важливим індикатором впливу демографічних процесів на ринок праці є коефіцієнт демографічного навантаження, який характеризує співвідношення між працездатним і непрацездатним населенням. За сучасними оцінками, в Україні на 100 осіб працездатного віку припадає приблизно 50-55 осіб, які не беруть участі в економічній діяльності, при цьому спостерігається тенденція до подальшого зростання цього показника.

Зростання демографічного навантаження означає, що на одну особу працездатного віку припадає дедалі більша кількість утриманців, зокрема дітей та осіб похилого віку. Це призводить до підвищення соціального навантаження на працююче населення, збільшення витрат на соціальне забезпечення та зниження загальної ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, така ситуація створює додатковий тиск на державні фінанси та систему соціального захисту.

Отже, збільшення демографічного навантаження є негативною тенденцією, яка обмежує можливості розвитку трудового потенціалу та формує додаткові економічні ризики. У довгостроковій перспективі це потребує впровадження ефективних заходів демографічної та соціально-економічної політики, спрямованих на зниження навантаження на працездатне населення та підвищення рівня його економічної активності.

Окремої уваги потребують міграційні процеси, які є одним із найбільш впливових демографічних чинників сучасності, оскільки вони безпосередньо змінюють як кількісні, так і якісні характеристики трудового потенціалу. У сучасних умовах для України характерний масштабний відтік населення за кордон, причому значна його частина припадає на осіб працездатного віку. Це призводить до скорочення пропозиції робочої сили, погіршення її вікової та професійної структури, а також посилення дефіциту кадрів на внутрішньому ринку праці.

Водночас міграційні процеси мають складний і суперечливий характер. З одного боку, вони негативно впливають на економіку через втрату людського капіталу, зниження рівня зайнятості та скорочення трудових ресурсів. З іншого боку, трудова міграція може сприяти набуттю нових знань, досвіду та фінансових ресурсів, які потенційно можуть бути використані у разі повернення мігрантів. Проте в умовах обмеженого повернення населення негативні наслідки міграції переважають, що робить її одним із ключових викликів для формування та розвитку трудового потенціалу України (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Міграційні процеси України (2022-2025 рр.)

Показник	Значення
Виїзд населення	6-8 млн осіб
Частка працездатних	висока
Повернення	обмежене

Джерело: узагальнено автором на основі міжнародних даних [34; 44].

Міграційні процеси в Україні мають масштабний і системний характер, охоплюючи значну частину населення, передусім його найбільш економічно активну та мобільну частину. Особливістю сучасної міграції є те, що за кордон

виїжджають не лише низькокваліфіковані працівники, але й фахівці з високим рівнем освіти та професійних компетенцій. Це призводить до так званого «відтоку мізків», що негативно впливає на якісні характеристики трудового потенціалу. Внаслідок цього скорочується пропозиція робочої сили, зменшується частка працездатного населення, а також погіршується професійна та вікова структура ринку праці. Крім того, обмежений рівень повернення мігрантів ускладнює процес відновлення трудових ресурсів, що посилює дисбаланси між попитом і пропозицією праці.

Отже, міграція виступає одним із ключових факторів скорочення трудового потенціалу та посилює дефіцит робочої сили в Україні. Вона не лише зменшує кількісні параметри трудових ресурсів, але й негативно впливає на їх якісну структуру, що створює додаткові обмеження для економічного розвитку. У довгостроковій перспективі це вимагає формування ефективної державної політики, спрямованої на стимулювання повернення мігрантів, збереження людського капіталу та підвищення привабливості національного ринку праці.

Не менш важливим чинником формування трудового потенціалу є природний рух населення, який визначає можливості відтворення трудових ресурсів у майбутньому. У сучасних умовах демографічна ситуація в Україні характеризується стійкою тенденцією до зниження народжуваності та підвищення рівня смертності, що зумовлює від’ємний природний приріст населення. Це свідчить про наявність глибокої демографічної кризи, яка має довгостроковий характер і безпосередньо впливає на потенціал формування робочої сили.

Зменшення кількості народжень обмежує приплив нових поколінь до складу трудових ресурсів у майбутньому, тоді як високий рівень смертності призводить до скорочення вже наявного населення, у тому числі працездатного віку. У поєднанні ці процеси формують стійку тенденцію до зменшення

чисельності населення та звуження бази відтворення трудового потенціалу. Крім того, негативний природний приріст сприяє поглибленню процесів старіння населення, що додатково підвищує навантаження на економічно активну частину суспільства.

Для наочнішого відображення взаємозв'язку основних показників природного руху населення доцільно подати їх у вигляді логічної схеми (рис.2.3).



Рис. 2.3 Характеристика природного руху населення України

Отже, від'ємний природний приріст є одним із ключових факторів довгострокового скорочення трудового потенціалу та ускладнює процес його відтворення. У перспективі це може призвести до дефіциту робочої сили, зниження темпів економічного зростання та посилення соціально-економічних дисбалансів.

Таким чином, демографічні чинники формують комплексну систему впливу на трудовий потенціал, яка проявляється у скороченні чисельності населення, його старінні, зростанні демографічного навантаження, масштабних міграційних процесах та негативному природному прирості. У сукупності ці

фактори призводять до звуження трудового потенціалу та погіршення його якісної структури, що створює довгострокові виклики для економічного розвитку країни та потребує впровадження ефективної демографічної і соціально-економічної політики.

2.3. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу в Україні

Сучасний трудовий потенціал України формується в умовах значних соціально-економічних трансформацій, що супроводжуються поглибленням системних проблем його розвитку та використання. У попередніх підрозділах було проаналізовано загальні тенденції функціонування ринку праці та демографічні передумови його формування, однак їх узагальнення свідчить про наявність комплексу взаємопов’язаних проблем, які обмежують можливості відтворення та ефективного використання трудових ресурсів.

Для систематизації основних проблем трудового потенціалу України та визначення можливих напрямів їх вирішення доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 2.8.

Насамперед однією з найбільш критичних проблем є демографічна криза, що проявляється у стійкому скороченні чисельності населення. За оцінками, у 2025 році населення України становить близько 35-36 млн осіб, тоді як ще кілька років тому перевищувало 41 млн. Таким чином, загальні демографічні втрати є значними та мають безпосередній вплив на формування трудового потенціалу. Одночасно відбувається процес старіння населення, що проявляється у зростанні частки осіб віком 65 років і старше до приблизно 20%. Це призводить до зменшення частки працездатного населення та підвищення навантаження на нього, що ускладнює забезпечення економіки трудовими ресурсами.

Таблиця 2.8

Основні проблеми трудового потенціалу України та їх вплив на економіку

Проблема	Суть проблеми	Вплив на економіку
Демографічна криза	скорочення чисельності населення (до ~35-36 млн), старіння (≈20% населення 65+)	скорочення трудових ресурсів; зменшення потенціалу економічного зростання; зростання навантаження на соціальні фонди
Масштабна трудова міграція	виїзд 6-8 млн осіб, втрата працездатного та кваліфікованого населення	втрата людського капіталу; дефіцит кадрів; зниження інноваційного потенціалу економіки
Структурні дисбаланси ринку праці	невідповідність між попитом і пропозицією, дефіцит кадрів (до 70% підприємств)	незаповнені вакансії; зниження ефективності виробництва; гальмування розвитку окремих галузей
Зниження якості робочої сили	невідповідність навичок, робота не за спеціальністю, втрата кваліфікації	падіння продуктивності праці; зниження конкурентоспроможності економіки; обмеження технологічного розвитку
Регіональні диспропорції	надлишок робочої сили на заході, дефіцит на сході і півдні	неефективний територіальний розподіл ресурсів; уповільнення регіонального розвитку; посилення економічної нерівності
Низька продуктивність праці	лише 20-30% від рівня ЄС, домінування низькопродуктивної праці	низький рівень ВВП; обмеження доходів населення; зниження інвестиційної привабливості
Високий рівень неформальної зайнятості	20-30% зайнятих у тіньовому секторі	втрати державного бюджету; зменшення податкових надходжень; зниження соціального захисту населення

Суттєво посилює зазначені тенденції масштабна зовнішня міграція населення. Після 2022 року за кордон виїхало, за різними оцінками, від 6 до 8 млн

осіб, причому значна частина з них належить до працездатного населення. Особливу проблему становить те, що серед мігрантів переважають молоді люди та особи з вищою освітою, що зумовлює втрату найбільш активної та кваліфікованої частини трудового потенціалу. У результаті формується дефіцит кадрів, який відчувається у багатьох сферах економіки, а також виникає явище «відтоку мізків», що негативно впливає на довгострокові перспективи розвитку.

Водночас навіть за наявності трудових ресурсів їх використання ускладнюється через структурні дисбаланси ринку праці. В Україні спостерігається невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, яка має якісний характер. За оцінками, до 70% підприємств стикаються з нестачею кадрів, тоді як значна частина населення не може знайти роботу за спеціальністю. Це свідчить про неефективний розподіл трудового потенціалу, коли наявні ресурси не відповідають потребам економіки, що призводить до зниження загальної ефективності його використання.

Поглиблює проблему і зниження якості трудового потенціалу, яке проявляється у невідповідності рівня освіти та професійних навичок вимогам сучасного ринку праці. Частина працівників змушена працювати не за спеціальністю або виконувати низькокваліфіковану роботу, що не дозволяє повною мірою реалізувати їхній потенціал. Це, у свою чергу, негативно впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність економіки в цілому.

Окремої уваги потребують регіональні диспропорції у розподілі трудових ресурсів, які суттєво посилилися внаслідок воєнних подій та внутрішньої міграції. У західних регіонах спостерігається надлишок робочої сили через концентрацію внутрішньо переміщених осіб, тоді як у східних і південних регіонах виникає гострий дефіцит кадрів. Різниця у рівні зайнятості між регіонами може досягати 10-15 процентних пунктів, що свідчить про нерівномірність використання трудового потенціалу на території країни.

Важливим індикатором ефективності використання трудового потенціалу є також рівень продуктивності праці, який в Україні залишається низьким порівняно з розвиненими країнами. За оцінками, продуктивність праці становить лише 20-30% від середнього рівня країн Європейського Союзу. Це означає, що навіть за наявності зайнятості трудові ресурси використовуються недостатньо ефективно, що обмежує можливості економічного зростання.

Додатковою проблемою є значний рівень неформальної зайнятості, який, за різними оцінками, становить близько 20-30%. У таких умовах частина трудового потенціалу не враховується у формальній економіці, що призводить до втрат для державного бюджету, зниження соціального захисту працівників та загальної неефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, проблеми формування та розвитку трудового потенціалу в Україні мають комплексний і взаємопов’язаний характер. Демографічна криза, масштабна міграція, структурні дисбаланси, зниження якості робочої сили, регіональна нерівномірність, низька продуктивність праці та значний рівень неформальної зайнятості формують систему факторів, що обмежують ефективне використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

3.1. Державна політика у сфері зайнятості населення

Державна політика у сфері зайнятості населення є одним із ключових інструментів регулювання ринку праці та важливим фактором розвитку трудового потенціалу країни. Вона визначає умови формування попиту і пропозиції робочої сили, забезпечує соціальний захист населення та сприяє ефективному використанню людських ресурсів. В сучасних умовах, коли ринок праці України функціонує під впливом воєнних, демографічних та економічних викликів, значення державного втручання суттєво посилюється.

Нормативно-правову основу державної політики зайнятості в Україні становить Закон України «Про зайнятість населення», який визначає принципи державного регулювання ринку праці, гарантії зайнятості та механізми підтримки безробітних. Відповідно до цього закону, основною метою державної політики є забезпечення продуктивної зайнятості населення, підвищення рівня його економічної активності та створення умов для реалізації трудового потенціалу громадян. Доповнюють законодавчу базу Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» та Кодекс законів про працю України, які регулюють трудові відносини та соціальні гарантії.

Інституційно реалізація державної політики зайнятості покладена на Ministry of Social Policy of Ukraine та State Employment Service of Ukraine. Остання виконує ключові функції на ринку праці: сприяє працевлаштуванню, організовує професійне навчання, здійснює профорієнтацію та забезпечує виплату допомоги по безробіттю.

У сучасних умовах державна політика зайнятості реалізується через систему активних і пасивних заходів, кожен із яких виконує різні функції у регулюванні ринку праці. Розмежування цих заходів є важливим для розуміння ефективності державного впливу на зайнятість населення.

Активні заходи державної політики зайнятості спрямовані на безпосереднє підвищення рівня зайнятості та залучення населення до економічної діяльності. Вони мають превентивний характер і покликані не лише зменшувати безробіття, а й запобігати його виникненню. До таких заходів належать професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, організація громадських робіт, стимулювання підприємницької діяльності, підтримка самозайнятості, а також створення нових робочих місць. Важливим елементом активної політики є також сприяння мобільності робочої сили, зокрема територіальній та професійній. Таким чином, активні заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності працівників і забезпечення їх адаптації до потреб ринку праці.

Натомість *пасивні заходи* мають іншу спрямованість і полягають у соціальній підтримці населення, яке втратило роботу або тимчасово не має можливості працевлаштуватися. Вони не створюють нових робочих місць, а компенсують втрату доходу та забезпечують мінімальний рівень соціального захисту. До пасивних заходів належать виплата допомоги по безробіттю, матеріальна підтримка у період пошуку роботи, а також інші соціальні гарантії, передбачені законодавством. Основною функцією пасивної політики є пом’якшення соціальних наслідків безробіття та підтримання платоспроможності населення.

Таким чином, активні заходи орієнтовані на вирішення причин безробіття та підвищення зайнятості, тоді як пасивні – на пом’якшення його наслідків. Ефективна державна політика зайнятості передбачає оптимальне поєднання цих

двох груп заходів із пріоритетом активних інструментів, що відповідає сучасним європейським підходам до регулювання ринку праці.

Основні інструменти державної політики зайнятості в Україні представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні інструменти державної політики зайнятості в Україні

Тип заходів	**Інструменти**	**Характер впливу**
Активні	професійне навчання, перекваліфікація, підтримка підприємництва, громадські роботи	стимулюють зайнятість
Пасивні	допомога по безробіттю, соціальні виплати	компенсують втрату доходу

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз показує, що в Україні переважає орієнтація на пасивні заходи, тоді як у розвинених країнах акцент робиться на активній політиці зайнятості. Це обмежує можливості ефективного використання трудового потенціалу, оскільки не сприяє достатньому створенню нових робочих місць.

Важливим аспектом є також ефективність функціонування державних програм зайнятості. Попри наявність інструментів підтримки, їх результативність залишається обмеженою через недостатній рівень фінансування, низьку адаптацію до потреб ринку праці та слабку взаємодію з роботодавцями.

Суттєвим напрямом державної політики у сфері зайнятості є регулювання структурних дисбалансів ринку праці, які проявляються у невідповідності між попитом роботодавців і пропозицією робочої сили. Як було встановлено у попередніх розділах, в Україні ця проблема має не кількісний, а якісний характер:

за наявності значної кількості осіб, що шукають роботу, підприємства одночасно відчувають дефіцит кадрів необхідної кваліфікації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проблеми реалізації державної політики зайнятості в Україні

Проблема	Прояв	Наслідок
Низька ефективність програм	обмежене працевлаштування	зростання безробіття
Недостатнє фінансування	обмеження активних заходів	слабка підтримка ринку праці
Відсутність інтеграції з освітою	невідповідність навичок	дефіцит кадрів
Реактивний характер політики	боротьба з наслідками	збереження дисбалансів

Таким чином, державна політика зайнятості в Україні має низку внутрішніх обмежень, що знижують її ефективність.

Основною причиною таких дисбалансів є розрив між системою освіти та реальними потребами економіки. Підготовка кадрів часто не відповідає сучасним вимогам ринку праці, що призводить до надлишку фахівців у одних галузях (переважно гуманітарного профілю) та дефіциту в інших (технічних, виробничих, інженерних спеціальностях). У результаті значна частина населення змушена працювати не за спеціальністю або перебувати у стані прихованого безробіття, тоді як роботодавці не можуть заповнити наявні вакансії.

Додатковим фактором є низька мобільність робочої сили, яка обмежує можливості перерозподілу трудових ресурсів між регіонами та видами діяльності. Це особливо актуально в умовах посилення регіональних диспропорцій, коли в одних регіонах формується надлишок робочої сили, а в інших – її гострий дефіцит. Також на поглиблення структурних дисбалансів впливають міграційні процеси, які призводять до відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

Незважаючи на наявність державних інструментів впливу, зокрема програм професійної підготовки та перепідготовки, їх ефективність залишається обмеженою. Це пов’язано з недостатнім фінансуванням, слабкою орієнтацією на реальні потреби роботодавців та недостатньою координацією між державними органами, освітніми установами і бізнесом. У результаті державна політика зайнятості не забезпечує належного рівня адаптації трудового потенціалу до структурних змін економіки.

Проблема структурних дисбалансів ринку праці в Україні потребує більш комплексного підходу до її вирішення. Це передбачає реформування системи освіти, розвиток професійної підготовки відповідно до потреб ринку, стимулювання мобільності робочої сили та посилення взаємодії між державою і роботодавцями. Лише за умови узгодження цих напрямів можливо забезпечити ефективне використання трудового потенціалу та збалансований розвиток ринку праці.

Отже, державна політика зайнятості в Україні відіграє важливу роль у регулюванні ринку праці, проте її ефективність залишається обмеженою. Основними проблемами є недостатня орієнтація на активні заходи, слабка інтеграція з іншими сферами політики та реактивний характер. Порівняння з країнами ЄС свідчить про необхідність переходу до більш ефективної, проактивної моделі державного регулювання, що дозволить підвищити рівень зайнятості та забезпечити більш повне використання трудового потенціалу.

3.2. Удосконалення системи освіти та підготовки кадрів

Удосконалення системи освіти та підготовки кадрів є важливим напрямом розвитку трудового потенціалу України, оскільки саме освіта формує якісні характеристики робочої сили та визначає її відповідність потребам економіки. В умовах сучасних структурних змін, цифровізації та інтеграції до європейського

економічного простору роль освіти суттєво зростає, а її ефективність стає визначальним фактором конкурентоспроможності країни.

Як було встановлено у попередніх розділах, однією з головних проблем ринку праці в Україні є невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, яка має передусім якісний характер. Це свідчить про недостатню адаптацію системи освіти до сучасних вимог економіки, що зумовлює необхідність її реформування.

Першочерговою проблемою є розрив між системою освіти та ринком праці. Підготовка фахівців часто здійснюється без урахування реальних потреб роботодавців, що призводить до надлишку кадрів у одних сферах та дефіциту в інших. Зокрема, спостерігається перевищення кількості випускників гуманітарних спеціальностей при одночасній нестачі інженерних, технічних і робітничих професій. Така ситуація зумовлює неефективне використання трудового потенціалу, оскільки значна частина молоді змушена працювати не за спеціальністю.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень практичної підготовки випускників. Багато освітніх програм орієнтовані переважно на теоретичні знання, що не забезпечує формування необхідних професійних навичок. У результаті роботодавці змушені додатково інвестувати ресурси у навчання працівників, що знижує ефективність функціонування ринку праці.

Ще одним суттєвим недоліком є обмежений розвиток системи професійної освіти та професійно-технічного навчання. Протягом тривалого часу в Україні спостерігається зниження престижу робітничих професій, що призвело до скорочення кількості кваліфікованих кадрів у виробничій сфері. В умовах відновлення економіки це стає серйозною проблемою, оскільки саме ці професії є основою функціонування багатьох галузей.

У зв’язку з цим удосконалення системи освіти має здійснюватися за кількома взаємопов’язаними напрямами:

- *Першим напрямом* є забезпечення тіснішого зв’язку між освітою та ринком праці. Це передбачає активну участь роботодавців у формуванні освітніх програм, визначенні компетентностей випускників та організації практичної підготовки. Важливим інструментом є розвиток дуальної освіти, яка поєднує навчання у закладах освіти з практичною діяльністю на підприємствах. Такий підхід дозволяє підвищити рівень підготовки кадрів та забезпечити їх відповідність потребам економіки.
- *Другим напрямом* є модернізація змісту освіти з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетентностей, інженерного мислення та навичок роботи з новими технологіями. В умовах цифровізації економіки це є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності робочої сили.
- *Третім напрямом* є розвиток системи навчання протягом життя (lifelong learning), яка передбачає можливість постійного оновлення знань і навичок протягом трудової діяльності. У сучасних умовах швидких змін на ринку праці це дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог та зменшує ризик втрати роботи.
- *Четвертим* важливим напрямом є відновлення та розвиток професійно-технічної освіти. Необхідно підвищувати престиж робітничих професій, модернізувати матеріально-технічну базу навчальних закладів та забезпечувати їх відповідність сучасним виробничим технологіям.

Важливим є також врахування міжнародного досвіду у сфері підготовки кадрів. У країнах Європейського Союзу система освіти характеризується високим рівнем інтеграції з ринком праці, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу. Зокрема, широко застосовується дуальна

система освіти, яка довела свою ефективність у підготовці кваліфікованих кадрів. Крім того, значна увага приділяється розвитку безперервної освіти та підвищенню кваліфікації працівників.

Порівняння з європейськими практиками свідчить, що в Україні необхідно посилити роль практичної підготовки, розвивати партнерство між освітою і бізнесом, а також забезпечити гнучкість освітніх програм. Це дозволить підвищити якість підготовки кадрів та забезпечити їх відповідність потребам сучасної економіки.

З метою систематизації основних проблем системи освіти та визначення напрямів її вдосконалення доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці (3.3).

Таблиця 3.3

Основні проблеми системи освіти та підготовки кадрів і шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення	Очікуваний ефект
Розрив між освітою та ринком праці	залучення роботодавців до формування освітніх програм; розвиток дуальної освіти	підвищення відповідності кадрів потребам економіки
Невідповідність структури підготовки	державне замовлення з урахуванням потреб ринку; популяризація технічних спеціальностей	зменшення дефіциту кадрів у ключових галузях
Низький рівень практичної підготовки	збільшення частки практики; стажування; співпраця з бізнесом	підвищення готовності випускників до роботи
Застарілі освітні програми	оновлення змісту освіти; впровадження цифрових компетентностей	підвищення конкурентоспроможності робочої сили
Слабкий розвиток професійно-технічної освіти	модернізація ПТУ; підвищення престижу робітничих професій	забезпечення економіки кваліфікованими кадрами
Відсутність системи навчання протягом життя	розвиток lifelong learning; перекваліфікація дорослого населення	підвищення адаптивності робочої сили
Недостатня взаємодія освіти, бізнесу і держави	створення партнерських програм; освітні кластери	узгоджений розвиток трудового потенціалу

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, удосконалення системи освіти та підготовки кадрів є необхідною умовою розвитку трудового потенціалу України. Воно має базуватися на комплексному підході, що поєднує модернізацію освітньої системи, розвиток професійної освіти, інтеграцію з ринком праці та впровадження міжнародного досвіду.

Отже, сучасна система освіти в Україні потребує суттєвого вдосконалення з метою підвищення якості підготовки кадрів та забезпечення їх відповідності потребам економіки. Основними напрямами її розвитку мають стати посилення взаємодії з ринком праці, модернізація змісту освіти, розвиток системи навчання протягом життя та відновлення професійно-технічної освіти. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу та сприятиме економічному розвитку країни.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було з’ясовано, що трудовий потенціал є однією з ключових соціально-економічних категорій, яка визначає можливості суспільства щодо забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності держави та формування передумов для її сталого розвитку. На відміну від категорії «трудові ресурси», яка переважно відображає кількісні параметри населення, трудовий потенціал охоплює ширше коло характеристик, включаючи рівень освіти, кваліфікації, стан здоров’я, професійну мобільність, мотивацію до праці, здатність до інноваційної діяльності та адаптації до змін. Узагальнення наукових підходів дало підстави стверджувати, що трудовий потенціал слід розглядати як комплексну соціально-економічну категорію, що характеризує не лише наявні можливості населення до праці, але й умови їх реалізації в конкретному економічному середовищі.

У ході дослідження було встановлено, що структура трудового потенціалу є багатокомпонентною і включає демографічну, освітньо-кваліфікаційну, економічну, соціальну, психофізіологічну та інноваційну складові. Кожна з них відіграє самостійну роль, однак найбільше значення має їх взаємозв’язок, оскільки зміни в одному елементі неминуче впливають на інші. Зокрема, погіршення демографічної ситуації зменшує кількісну базу формування трудового потенціалу, а недостатній рівень освіти та професійної підготовки знижує якісні характеристики робочої сили. Таким чином, ефективне формування та використання трудового потенціалу можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує взаємозалежність його складових.

Важливим результатом дослідження стало виявлення того, що сучасний стан трудового потенціалу України формується під впливом глибоких структурних змін, спричинених війною, демографічною кризою, трудовою

міграцією, трансформацією ринку праці та невідповідністю системи освіти потребам економіки. Аналіз сучасних тенденцій ринку праці показав, що в Україні спостерігається одночасне поєднання кількох негативних явищ: скорочення чисельності економічно активного населення, дефіцит робочої сили, наявність структурних дисбалансів, регіональна нерівномірність розподілу трудових ресурсів та зростання ролі якісних характеристик працівника. При цьому зниження рівня безробіття не може розглядатися як однозначно позитивна тенденція, оскільки воно відбувається переважно на тлі скорочення економічно активного населення, а не внаслідок повноцінного відновлення зайнятості.

Дослідження демографічних чинників формування трудового потенціалу дозволило зробити висновок, що саме демографічні процеси виступають одним із найважливіших обмежувальних факторів його розвитку. Скорочення чисельності населення, старіння, зростання демографічного навантаження, масштабна зовнішня міграція та від'ємний природний приріст формують довгострокові ризики для ринку праці та економіки в цілому. Особливо небезпечним є поєднання кількісних і якісних втрат трудового потенціалу: з одного боку, зменшується чисельність населення працездатного віку, а з іншого - знижується якість робочої сили через відтік найбільш активних, мобільних і кваліфікованих працівників за кордон. Це дозволяє стверджувати, що демографічна ситуація в Україні не лише погіршує поточний стан ринку праці, але й підриває перспективи його відновлення у майбутньому.

Окрему увагу в роботі було приділено проблемам формування та розвитку трудового потенціалу в Україні. У результаті узагальнення встановлено, що вони мають системний характер і охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти. До основних проблем належать демографічна криза, масштабна трудова міграція, структурні дисбаланси ринку праці, зниження якості робочої сили, регіональні диспропорції, низька продуктивність праці та значний рівень неформальної

зайнятості. Їх сукупний вплив призводить до звуження трудового потенціалу, зниження ефективності його використання та посилення обмежень для економічного зростання. Це дає підстави вважати, що проблема розвитку трудового потенціалу є не окремим аспектом ринку праці, а однією з центральних проблем сучасного соціально-економічного розвитку України.

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку трудового потенціалу показало, що в більшості економічно розвинених країн його формування та використання базується на комплексному підході, який поєднує освітню політику, розвиток ринку праці, інновації, соціальний захист та активну роль держави. Найбільш цінними для України є такі елементи цього досвіду, як розвиток дуальної освіти, впровадження концепції навчання протягом життя, стимулювання професійної мобільності працівників, активна політика зайнятості та тісна взаємодія між державою, бізнесом і освітніми установами. Аналіз показав, що зарубіжний досвід не може бути механічно перенесений в українські умови, однак його окремі інструменти можуть бути ефективно адаптовані з урахуванням національних особливостей і сучасних викликів.

У процесі дослідження було обґрунтовано, що одним із ключових напрямів розвитку трудового потенціалу в Україні є вдосконалення державної політики у сфері зайнятості населення. Сучасна політика зайнятості в Україні залишається переважно реактивною та орієнтованою на пом’якшення наслідків безробіття, тоді як у країнах Європейського Союзу домінує проактивний підхід, спрямований на попередження безробіття, розвиток людського капіталу та забезпечення повної й продуктивної зайнятості. Це дає підстави для висновку про необхідність трансформації державної політики зайнятості в Україні шляхом посилення активних заходів, розширення програм професійного навчання, стимулювання створення нових робочих місць, підвищення мобільності робочої

сили та інтеграції політики зайнятості з освітньою, економічною та соціальною політикою.

Не менш важливим напрямом розвитку трудового потенціалу є удосконалення системи освіти та підготовки кадрів. Проведений аналіз засвідчив, що чинна система освіти не забезпечує належного рівня відповідності підготовки фахівців потребам сучасної економіки, що проявляється у кваліфікаційних дисбалансах, нестачі практичних навичок у випускників та слабкому розвитку професійно-технічної освіти. У зв’язку з цим обґрунтовано необхідність посилення зв’язку між освітою і ринком праці, модернізації змісту освітніх програм, розвитку дуальної освіти, впровадження цифрових компетентностей, підвищення престижу технічних і робітничих професій, а також розширення можливостей для навчання протягом життя. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити якість робочої сили, але й забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід наголосити, що розвиток трудового потенціалу в Україні має розглядатися як один із стратегічних пріоритетів державної політики, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Його значення виходить далеко за межі ринку праці, оскільки саме від стану трудового потенціалу залежать темпи економічного зростання, можливості інноваційного розвитку, рівень добробуту населення та загальна соціальна стабільність. Формування сучасної моделі розвитку трудового потенціалу потребує переходу від фрагментарних рішень до системної політики, яка поєднуватиме демографічні, освітні, економічні та соціальні інструменти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабець І. Г. Оцінювання впливу соціально-економічного потенціалу агломерацій на просторовий розвиток регіону. Регіональна економіка. 2025. № 3. URL: https://re.gov.ua/re202503/re202503_039_BabetsIH.pdf.

2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2000. 313 с.

3. Волкова О. В. Ринок праці: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 624 с.

4. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. С. 605-612. DOI: 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612.

5. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

6. Васильців Т. Г., Левицька О. О. Ідентифікація просторових дисбалансів та ризиків функціонування ринку праці України в умовах війни. Регіональна економіка. 2023. № 4. URL: https://re.gov.ua/re202304/re202304_035_VasyltsivTH%2CLevytskaOO.pdf.

7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Знання, 2005. 559 с.

8. Гук Л. П. Social resilience of Ukraine: structural underpinnings and policy directions. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. URL: https://vz.kneu.ua/download/2025/41%284%29.01/SOCIAL%20RESILIENCE%2

0OF%20UKRAINE%3A%20STRUCTURAL%20UNDERPINNINGS%20AND%20POLICY%20DIRECTIONS.pdf.

9. Державна служба зайнятості України. Аналітична та статистична інформація. URL: https://old.dcz.gov.ua/analitics/68.

10. Державна служба статистики України. Зайнятість та безробіття населення України. Київ: Держстат України, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

11. Державна служба статистики України. Природний рух населення України за 2021 рік: стат. зб. Київ: Держстат України, 2022. 153 с.

12. Державна служба статистики України. Робоча сила України 2023: статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

13. Дефіцит робочої сили в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-252_258.pdf.

14. Дослідження ринку праці України 2022-2023. Київ : ЄБРР, 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf.

15. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

16. Жданова Л. О. Людський капітал у сучасній економіці. Київ : КНЕУ, 2022. 256 с.

17. Інвестування в трудові ресурси та розвиток трудового потенціалу підприємства в контексті стратегічного управління. Агросвіт. 2025. № 24. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/8349/8482/18213.

18. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. Демографічні процеси в Україні. Київ, 2023. URL: https://idss.org.ua/.

19. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2018. 272 с.

20. Кільніцька О., Мельник Ю., Прохорова В. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-виклики в управлінні ним у воєнний час. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901.

21. Кичко І. І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу в повоєнний період. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/334938.

22. Коваль Н. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5473.

23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.

24. Кузенкова Є. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. Work.ua. 06.02.2024. URL: https://www.work.ua/ articles/analytics/3234/.

25. Литвиненко С. В. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства. 2025. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f813a51c-89fa-4cd0-bf92-6ca39aff220b.

26. Макроекономічний аналіз ринку праці в умовах війни: тенденції та виклики. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/download/4700/4641/.

27. Міністерство економіки України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями, регіонами, професіями, статусом зайнятості тощо. Квітень 2025 року. 2025. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3&lang=uk-UA&title=AnalizStanuTaProblemRinkuPratsi-

NaiavnaTaPrognozovanaKilkistLiudeiZaKategoriiami-regioni-Profesii-StatusZainiatostiToscho-kviten2025-.

28. Міністерство економіки України. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. 2024. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=b9b3f1aa-3513-491c-9295-d7d6f4b4bc8b&lang=uk-UA&title=PrezentatsiiniMaterialirezultati Opituvannia RobotodavtsivSchodoSituatsiiNaRinkuPratsiVUkraini.

29. Міністерство економіки України. Ринок праці: майже 100 000 українців пройшли перенавчання від держави у 2024 році. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/30e935c3-527d-4022-a5b6-f96f8a91235b?lang=uk-UA&title=RinokPratsi-Maizhe100-000-UkraintsivProishliPerenavchannia VidDerzhaviU2024-Rotsi-YuliiaSviridenko.

30. Міністерство освіти і науки України. Освіта 4.0: український світанок. Київ : МОН України, 2022. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyy.svitanok.pdf.

31. Міністерство освіти і науки України. Реформа профільної освіти. Київ : МОН України, 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/04/08/reforma-profilnoyi-osvity-06-11-2024.pdf.

32. Набока Р. М. Економіка праці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 256 с.

33. Національне агентство кваліфікацій. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. 2024. URL: https://nqa.gov.ua/news/richni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-rinku-praci-u-2023-roci/.

34. Національний інститут стратегічних досліджень. Відновлення ринку праці України в умовах війни. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/ 2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf.

35. Національний інститут стратегічних досліджень. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. 2024.

URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu.

36. Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. Соціально-трудовий потенціал населення в умовах цифровізації та інноваційних змін. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5155/5101/.

37. Олександра М. Оцінка та чинники розвитку людського капіталу в Україні. Вісник КНТЕУ. 2012. № 6. URL: https://visnik.knute. edu.ua/files/ 2012/06/3.pdf.

38. Осовська Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 420 с.

39. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ ee/article/ download/3826/3861/8994.

40. Петрова І. Л., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Василенко А. О. Ринок праці України в умовах війни: виклики та орієнтири розвитку. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 257-265. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-7-257-265.

41. Підвальна О. Г. Інтелектуальний і трудовий потенціал як чинники економічного розвитку. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.4.19.

42. Правдюк Н. Л. Трудовий потенціал як об'єкт аналізу в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2025. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.2.

43. Пятова А. Управління трудовими ресурсами : навч.-метод. посіб. Черкаси : VLADCO, 2015. 190 с.

44. Разумков Центр. Трудові ресурси України: аналітична записка. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf.

45. Роль трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей розвитку аграрного сектору економіки. Агросвіт. 2023. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2751/2787.

46. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 260-267. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-260_267.pdf.

47. Трудовий потенціал регіонів України: інтегральна оцінка в епоху цифровізації. Регіональна економіка. 2025. № 3 (117). С. 110-124. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-3-10.

48. Український інститут майбутнього. Ринок праці після війни: сценарії відновлення. Київ, 2023. URL: https://uifuture.org/.

49. Український ринок праці в умовах глобальних трансформацій та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6434/6374/.

50. Eurostat. Labour force survey. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs.

51. Harvard Business Review. What Skills Do Employers Need Most? 2022. URL: https://hbr.org/.

52. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. Geneva : ILO, 2023. URL: https://www.ilo.org/.

53. International Monetary Fund. Ukraine: Fourth Review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility. Washington, DC : IMF, 2024. URL: https://www.imf.org/.

54. IOM. Ukraine - Internal Displacement Report. 2024. URL: https://www.iom.int/.

55. McKinsey Global Institute. Generative AI and the Future of Work in America. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/.

56. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/08785bba-en.

57. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/27452f30-en.

58. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York : United Nations Development Programme, 2024. URL: https://hdr.undp.org/.

59. UNESCO. Education for People and Planet: Creating Sustainable Futures for All. Paris : UNESCO, 2023. URL: https://www.unesco.org/.

60. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/.