

CHAPTER

TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF WAR: CHALLENGES, THE ROLE OF EDUCATION AND ADAPTATION OF HUMAN CAPITAL

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-670-6-15>

Tetyana Diadyk

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
Poltava State Agrarian University*

Summary

This work investigates the profound transformation of the Ukrainian labor market under the conditions of a full-scale war and the initial stages of recovery during 2022–2026. The primary problem addressed in the study is the critical shift from a surplus of labor to a chronic “supply shock” and a severe shortage of skilled personnel. The research highlights that the labor market has evolved into a “seeker’s market,” where the lack of human capital has become the main barrier to economic stability. By analyzing statistical data from the State Statistics Service and the Pension Fund of Ukraine, this work documents a 25% reduction in the official workforce and a significant increase in nominal wages. The author identifies key structural imbalances caused by mass external migration, mobilization, and the internal relocation of businesses. A significant portion of the study is dedicated to the new role of the State Employment Service, which has transformed into a strategic hub for retraining through grants and vouchers. The results show a radical change in gender roles, with an increasing number of women being integrated into traditionally male-dominated industries. The work emphasizes the importance of social inclusion, particularly the systemic reintegration of veterans and people with disabilities into the economic environment. Furthermore, the study analyzes the regional divergence between “deficit zones” in central regions and “surplus zones” in frontline territories. Finally, the author proposes priority strategies for human capital restoration, focusing on economic incentives for returnees and the alignment of national labor policies with European standards.

Вступ

Повномасштабна військова агресія РФ проти України спричинила безпрецедентну в сучасній історії Європи трансформацію національного ринку праці. Якщо на початкових етапах війни (2022–2023 рр.) головними викликами були шокова втрата робочих місць, зупинка підприємств та

масове внутрішнє переміщення, то станом на 2025-2026 рр. акценти остаточно змістилися у площину глибокого структурного дефіциту та системної кризи пропозиції. Ринок праці України трансформувався з «ринку роботодавця» у жорсткий «ринку шукача», де ключовим обмеженням економічного відновлення стала не відсутність капіталу чи замовлень, а фізичний брак кваліфікованих кадрів. Освіта перестала бути лише етапом підготовки до життя, а перетворилася на інструмент негайного реагування на дефіцит кадрів, адаптація трудових ресурсів відбувається в умовах подвійного тиску: з одного боку, це необхідність забезпечення оборонного сектору та критичної інфраструктури, з іншого – форсована цифровізація та жорсткі євроінтеграційні вимоги до стандартів праці в умовах статусу кандидата в члени ЄС.

Науковий дискурс щодо трансформації трудової сфери сьогодні вимагає переосмислення класичних теорій зайнятості, оскільки український кейс не вкладається у звичні моделі постіндустріального розвитку. Ми спостерігаємо явище «військової реіндустріалізації», де попит на технічні та інженерні професії зростає в геометричній прогресії, одночасно з деградацією сервісної економіки у прифронтових регіонах. Це створює небезпечну регіональну дивергенцію: західні та центральні області перенасичені людським капіталом, який не завжди знаходить ефективне застосування, тоді як схід та південь потерпають від тотального знелюднення економічно активних зон. Актуальність дослідження зумовлена поєднанням трьох критичних факторів, що визначатимуть архітектуру українського суспільства на десятиліття вперед:

1. Демографічний тиск та ерозія трудового потенціалу. Поєднання масштабної зовнішньої міграції (понад 6 млн осіб), мобілізаційних процесів та природної депопуляції створило так звану «демографічну прірву». Це не просто кількісна втрата, а якісне вимивання найбільш продуктивних вікових груп (25–45 років), що загрожує стійкості пенсійної системи та обмежує потенційні темпи зростання ВВП рівнем 2–3%, що є недостатнім для повоєнного відновлення.

2. Професійно-кваліфікаційний дисбаланс. Виникла гостра невідповідність між навичками осіб, що залишилися на ринку, та реальними потребами «економіки стійкості». Попит на фахівців у сферах енергетики, оборонно-промислового комплексу, металообробки та сучасного будівництва значно перевищує пропозицію. Система вищої та професійної освіти, попри реформи, не встигає за динамікою військового часу, що вимагає негайного впровадження механізмів мікрокваліфікацій та валідації неформального навчання.

3. Трансформація соціальних ролей та нова інклюзивність. Війна змусила суспільство переглянути гендерні стереотипи: масове залучення жінок у традиційно «чоловічі» галузі (логістика, охорона, важка

промисловість) стає не лише вимушеним кроком, а й новим стандартом. Крім того, системна реінтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю формує нову етику соціально-трудових відносин, де робоче місце стає базовим осередком реабілітації та соціальної адаптації.

Складність та багатогранність трансформаційних процесів на вітчизняному ринку праці обумовлюють високу зацікавленість цією проблематикою з боку провідних науковців та аналітичних центрів. У центрі уваги науковців перебувають фундаментальні аспекти демографічної кризи, міграційних втрат та соціальних наслідків війни, питання макроекономічної стабілізації ринку та зміни поведінкових стратегій бізнесу, вплив воєнних дій на якісні характеристики людського капіталу та структурні диспропорції. Попри значну кількість публікацій, стрімка динаміка подій у 2025–2026 рр. потребує подальшого уточнення прогностичних моделей та пошуку нових інструментів адаптації трудового потенціалу до умов відновлення.

1. Кількісна та якісна оцінка кон'юнктури ринку праці в умовах воєнного стану

Трансформація ринку праці України протягом 2022–2026 рр. є унікальним об'єктом для макроекономічного аналізу, оскільки вона відбувається в умовах одночасної дії трьох шоків: безпекового, демографічного та структурного. Станом на початок 2026 р. кон'юнктура ринку остаточно закріпилася у стані «дефіцитної стабілізації», де низькі показники безробіття поєднуються з критичним браком трудового ресурсу для економічного зростання [13].

Повномасштабна військова агресія РФ проти України спричинила радикальну трансформацію архітектури національного ринку праці, перевівши його у стан перманентної мобілізаційної адаптації. Якщо до 2022 р. ринок характеризувався помірним рівнем безробіття (9,9% за методологією МОП) та стабільною чисельністю робочої сили (17,3 млн. осіб), то сучасний етап (кінець 2025 – початок 2026 рр.) позначений глибокими структурними розривами, що регулюються особливим правовим режимом [10; 11].

Особливістю поточної кон'юнктури є те, що статистичний моніторинг багатьох показників був перерваний або обмежений через безпекові чинники, що створює певний інформаційний вакуум у макроекономічному аналізі. Проте наявні дані Держстату України свідчать про критичне скорочення середньооблікової кількості штатних працівників – з 7,14 млн. осіб на початку 2022 р. до 5,36 млн. осіб у листопаді 2025 р., що відображає масштабну ерозію зайнятості в офіційному секторі економіки [3].

Статистичні дані підтверджують стрімке зменшення кількості офіційно зайнятих осіб: за період 2022–2025 рр. середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася на 25%, досягнувши позначки 5,36 млн. осіб у

листопаді 2025 р. Це свідчить про значний відтік кадрів у сектор безпеки та оборони, зовнішню міграцію, а також зростання тінізації трудових відносин [15; 16]. Попри складну макроекономічну ситуацію, зафіксовано стійкий тренд до зростання заробітної плати – середній рівень оплати праці штатних працівників зріс з 14 014 грн у 2021 р. до 25 496 грн наприкінці 2025 р. [5; 9] Таке зростання (майже у 1,8 рази) має компенсаторний характер і є наслідком гострої конкуренції роботодавців за кваліфікований людський ресурс, якого фізично бракує на ринку (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка показників ринку праці
Державної служби статистики України**

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	Листопад 2025
Робоча сила у віці 15–70 років, тис. осіб	17321,6	Відповідні обстеження робочої сили органами статистики не проводилися			
Рівень участі населення в робочій силі, %	61,8				
Зайняте населення у віці 15–70 років, тис. осіб	15610,0				
Рівень зайнятості, %	55,7				
Безробітне населення у віці 15–70 років (за методологією МОП), тис. осіб	1711,6				
Рівень безробіття населення (за методологією МОП), %	9,9				
Особи, які не входять до складу робочої сили у віці 15–70 років, тис. осіб	10 718,3				
Кількість неформально зайнятого населення у віці 15–70 років, тис. осіб	3 018,4				
Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній кількості осіб у віці 15–24 роки, %	14,3				
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, тис. осіб без урахування результатів діяльності бюджетних установ	9 056,1	7606,0	7514,3	7532,8	x
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	x	7137,1 (січень)	x	x	5362,7
Заробітна плата штатних працівників, грн	14 014	14577	17442	21473	25496

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України [3]

Чисельність зайнятих у суб'єктів підприємництва (великий, середній, малий бізнес) після стрімкого падіння у 2022 р. (з 9,05 млн. до 7,6 млн. осіб) продемонструвала ознаки стабілізації на рівні 7,5 млн. осіб у 2024 р., що вказує на завершення фази адаптації бізнесу до умов воєнного стану та формування ядра економічної стійкості країни [3; 4].

За період повномасштабного вторгнення, обсяг робочої сили в Україні скоротився за різними оцінками на 25-30%. Це скорочення має дещо іншу природу, ніж класичне безробіття через ефект «стискання» пропозиції: якщо у 2021 р. чисельність робочої сили становила близько 17,4 млн. осіб, то у 2025 р. цей показник коливається в межах 12,5-13 млн. [1; 7]. Це створює ситуацію, коли навіть за мінімального зростання ВВП економіка відчуває «кадровий голод». Офіційний показник рівня безробіття у 11–12% не враховує значну частку «прихованого безробіття» – осіб, які офіційно працевлаштовані, але перебувають у вимушених відпустках без збереження заробітної плати, або працюють за скороченим графіком [8; 12]. Війна спровокувала зростання неформальної зайнятості: за оцінками експертів, до 20–25% чоловіків працездатного віку можуть перебувати у «сірій зоні» зайнятості, намагаючись уникнути офіційного обліку, що створює значне навантаження на податкову систему та викривлює реальну картину кон'юнктури [6; 15].

Наведені статистичні дані ілюструють докорінну зміну парадигми державної політики зайнятості (табл. 2). Кількість осіб зі статусом безробітного скоротилася з 1191 тис. у 2021 р. до 358,4 тис. у 2025 р. (лише 30,1% від довоєнного рівня). На кінець 2025 р. статус безробітного мали лише 88,3 тис. осіб, що підтверджує раніше висунуту тезу про дефіцит пропозиції праці: люди або вже залучені до економіки (зокрема тіньової чи військової), або перебувають поза межами країни. Попри зменшення кількості офіційних безробітних, кількість вакансій на Єдиному порталі залишається стабільно високою (191,8 тис. од. у 2025 р.), що створює ситуацію, де на одного офіційного безробітного припадає понад дві вакансії [2; 4].

Дані свідчать про зміщення акцентів на стимулювання самозайнятості та підтримку роботодавців – у 2025 р. було прийнято 10,6 тис. позитивних рішень щодо мікрогрантів та 1590 щодо грантів (майже восьмиразове зростання грантів для ветеранів та їхніх сімей порівняно з 2023 р.). Стабільна підтримка працевлаштування ВПО (близько 16 тис. осіб щорічно) та розвиток програм облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю (зростання з 0,1 тис. до 2,4 тис.) вказують на інклюзивну спрямованість ринку [14].

Таблиця 2

**Показники діяльності Державної служби зайнятості України,
2021–2025 рр.**

Показники	Роки					
	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Отримували послуги, тис. осіб	x	1046	664,6	593,8	639,7	x
з них, мали статус безробітного, тис. осіб	1191	867,6	483,2	388,4	358,4	30,1
Забезпечено зайнятість, тис. осіб	x	325,3	294,6	330,3	391,4	x
Працевлаштовано, тис. осіб	503,8	304,6	240,4	249,6	314,9	62,5
з них, безробітних з наданням компенсацій роботодавцям витрат єдиного внеску та оплати праці, тис. осіб	x	x	5,6	16,2	19,8	x
Залучено безробітних до професійного навчання, тис. осіб	88,3	46,6	32,9	41,4	55,1	62,4
Отримали ваучер на навчання, тис. осіб	0,4	0,2	18,1	23,0	25,0	6250
Надано компенсацію роботодавцям витрат на оплату праці за працевлаштування ВПО під час дії воєнного стану, тис. осіб	x	16,5	14,4	15,2	15,9	x
Надано компенсацію роботодавцям витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю, тис. осіб	x	x	0,1	1,9	2,4	x
Брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, тис. осіб	66,6	27,8	24,6	32,1	35,0	52,5
Здійснено направлень для участі у суспільно корисних роботах, тисяч	x	3,6	74,2	138,0	115,6	x
Прийнято позитивних рішень щодо надання мікрогрантів, тис. од.	x	x	9,2	10,5	10,6	x
Прийнято позитивних рішень щодо надання грантів, од.	x	x	216	882	1590	x
Станом на кінець звітного періоду:						
Чисельність шукачів роботи, тис. осіб	x	214,7	115,9	114,7	135,1	x
з них, мали статус безробітного, тис. осіб	295,0	186,5	96,1	94,2	88,3	29,9
Кількість вакансій на Єдиному порталі вакансій, тис. од.	x	203,2	206,5	187,3	191,8	x

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби зайнятості України [2]

Державна служба зайнятості трансформувалася з органу виплати допомоги в активного оператора перекваліфікації та підтримки бізнесу. Найбільш вражаючим показником є динаміка видачі ваучерів на навчання: зростання з 0,4 тис. у 2021 р. до 25,0 тис. у 2025 р. (приріст у 62,5 рази). Держава зробила ставку на швидку зміну професії шукачами для подолання Skills Gap [2; 12], це свідчить про те, що ринок вимагає нових навичок, а населення активно адаптується до нових реалій «економіки відновлення» [17].

Державна служба зайнятості припинила бути «касою виплат» і стала «хабом перекваліфікації». Зростання попиту на ваучери та навчання (55,1 тис. осіб у 2025 р.) підкреслює потребу в адаптивному людському капіталі. Пріоритет змістився з підтримки шукача на підтримку роботодавця (компенсації ЄСВ, оплати праці, облаштування робочих місць). Грантові програми створили тисячі нових мікропідприємств, що є ключовим фактором стійкості економіки в умовах затяжної війни. Показник суспільно корисних робіт зріс із майже нульової позначки у 2022 р. до 115,6 тисяч направлень у 2025 р. Це відображає залучення тимчасово безробітних до розбору завалів, будівництва фортифікацій та подолання наслідків обстрілів, що стало важливою частиною трудового ресурсу громад у прифронтових зонах.

Найбільш тривожним трендом є стійке зниження чисельності застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок (ЄСВ). За аналізований період цей показник скоротився з 12,8 млн. осіб у 2021 р. до 11,3 млн. осіб у 2024 р. Економіка офіційно втратила понад 1,5 млн. платників ЄСВ. Це прямий наслідок мобілізації (військовослужбовці мають іншу специфіку нарахувань), зовнішньої міграції та переходу частини бізнесу в «тінь» задля уникнення мобілізаційних ризиків [6; 16]. Чисельність найманих працівників скоротилася аналогічним темпом – з 11,75 млн. до 10,4 млн., що свідчить про стискання корпоративного сектору. Аналіз динаміки прийняття та звільнення з роботи виявляє цікаву закономірність – критичним був 2022 р. – кількість звільнених (3,35 млн.) значно перевищила кількість прийнятих (2,94 млн.). Це був період масових закриттів підприємств та релокації, а починаючи з 2023 р., розрив між прийнятими та звільненими скоротився. У 2024 р. кількість прийнятих (3,08 млн.) майже зрівнялася з кількістю звільнених (3,14 млн.) (табл. 3).

Порівняльний аналіз оперативних даних Пенсійного фонду України за 2025 р. періодів січень-листопад 2024 та 2025 рр. дозволяє констатувати стабілізацію офіційної найманої праці на рівні 10,3 млн. осіб. Важливим індикатором адаптації ринку стало формування позитивного сальдо руху кадрів у 2025 р. (+82,6 тис. осіб), що відбулося вперше з початку повномасштабного вторгнення. Це вказує на те, що навіть за умов загального скорочення чисельності застрахованих осіб до 10,4 млн.,

корпоративний сектор розпочав цикл відновлення кадрового потенціалу, що підкріплюється агресивним зростанням номінальних заробітних плат [9].

Таблиця 3

Динаміка показників Пенсійного Фонду України

Показники	Роки					
	2021	2022	2023	2024	січень-листопад 2024	січень-листопад 2025
Чисельність застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, тис. осіб	12816,6	12081,6	11420,6	11285,9	11 221,7	10 417,2
з них, наймані працівники, тис. осіб	11754,8	11096,3	10476,7	10409,3	10 323,2	10 310,4
Кількість найманих працівників, яких прийнято на роботу, тис. осіб	3751,4	2 942,5	3039,7	3078,2	2 438,7	2 478,8
Чисельність найманих працівників, з якими припинено трудові відносини, тис. осіб	3714,0	3353,4	3079,9	3140,0	2 462,2	2 396,2

Джерело: складено автором за даними Державної служби зайнятості України [2]

Ринок праці увійшов у фазу «низької інтенсивності перетоків», люди стали триматися за робочі місця, що забезпечують стабільність або бронювання, а роботодавці стали менш схильні до звільнень через неможливість знайти заміну. Зменшення кількості застрахованих осіб до 11,28 млн. на фоні стабільної або зростаючої кількості пенсіонерів (через демографічне старіння та вихід на пенсію за пільговими категоріями) створює критичне навантаження на солідарну систему. Показник співвідношення «працівник / пенсіонер» наближається до критичної межі 1:1, що робить питання повернення мігрантів та виведення економіки з тіні питанням національної безпеки.

Якісна оцінка свідчить про радикальну зміну пріоритетів роботодавців: до 2022 р. ринок праці України був орієнтований на сферу послуг, ритейл та IT-аутсорс. У 2025–2026 рр. відбулася примусова реіндустріалізація, а

сектор ОПК став головним бенефіціаром людського капіталу [17]. Попит на інженерно-технічних працівників зріс на 280% порівняно з довоєнним рівнем, що створило ефект «витіснення», коли приватний сектор не може конкурувати з державними оборонними підприємствами за рівнем зарплат та соціальних гарантій (зокрема, бронювання) [5]. Через тривалі перерви в роботі, внутрішнє переміщення та невідповідність попереднього досвіду новим реаліям, значна частина ВПО втратила свою професійну актуальність, а це, в свою чергу, сформувало стійкий структурний дисбаланс: тисячі вакансій у будівництві та енергетиці залишаються відкритими на фоні надлишку юристів, економістів та філологів серед шукачів роботи.

Якісна оцінка кон'юнктури включає і зміну психології працівника – в умовах 2026 р. ключовими факторами при виборі роботи стали:

1. безпекова компонента – наявність обладнаного укриття та можливість віддаленої роботи залишаються критичними вимогами, особливо у прифронтових та центральних регіонах [12];

2. фактор бронювання – юридична захищеність від мобілізації стала вагомим «негрошовим» бонусом, який переважає розмір заробітної плати [10];

3. короткострокове планування – працівники дедалі частіше віддають перевагу проєктній роботі або виплатам «тут і зараз», уникаючи довгострокових кар'єрних стратегій через загальну невизначеність [15].

Попри складну фінансову ситуацію, вартість праці в Україні продовжує зростати, що пояснюється не стільки продуктивністю, скільки дефіцитністю ресурсу. Роботодавці змушені закладати у фонд оплати праці «премію за ризик». Згідно з моніторингом НБУ, середньомісячна зарплата в промисловості та будівництві у 2025 р. продемонструвала рекордні темпи зростання, намагаючись наздогнати рівень доходів у країнах Східної Європи, щоб стримати подальший відтік кадрів.

2. Структурні зрушення та нові реалії ринку праці: освіта, мобілізація та міграція

Трансформація ринку праці України станом на початок 2026 р. визначається не лише кількісним скороченням ресурсу, а й радикальними структурними розривами. Поєднання мобілізаційних процесів, зовнішньої міграції та територіального дисбалансу сформувало нову реальність, де гострий дефіцит кадрів співіснує з високим рівнем невідповідності навичок шукачів потребам економіки. За даними Агентства ООН у справах біженців, за кордоном залишаються майже 5,9 млн. громадян України, з яких 5,3 млн. зосереджені в країнах Європи (переважно Німеччина, Польща та Чехія) (табл. 4) [7; 8]. Аналіз статево-вікової структури мігрантів (44% – жінки, 31% – діти, 25% – чоловіки)

вказує на тривалу втрату найбільш репродуктивної та економічно активної частини населення [1; 16].

Таблиця 4

Динаміка міграційних процесів та чисельності ВПО, 2022–2026 рр.

Показники	2022 (кінець року)	2023 (кінець року)	2024 (кінець року)	Початок 2026 (прогн./факт)
Біженці за кордоном (світ), млн. осіб	7,9	6,3	6,7	5,9
З них у країнах ЄС (захист), млн. осіб	4,8	4,2	4,3	4,33
Внутрішньо переміщені особи (ВПО), млн.	5,9	4,9	4,6	~3,7 – 4,3
Топ-країна за кількістю (Німеччина), млн.	~1,0	~1,1	~1,2	~1,24
Топ-країна за кількістю (Польща), млн.	~1,5	~0,96	~0,98	~0,97
Частка чоловіків серед біженців, %	13%	18%	23%	25,7%

Джерело: сформовано автором на основі даних Агентства ООН у справах біженців Міжнародної організації з міграції [7], положень Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року [13]

Чисельність біженців у ЄС стабілізувалася на позначці 4,3 млн. Зростання частки чоловіків (до 25,7% на початку 2026 р.) пояснюється як виїздом молоді (студенти 18–22 років), так і легальними способами перетину кордону (багатодітні, волонтери, особи з інвалідністю). Якщо у 2022 р. основним хабом була Польща, то з 2024 р. лідерство впевнено тримає Німеччина – це свідчить про перехід міграції з етапу «чекання поруч з домом» до етапу «довгострокової інтеграції» у розвинені економіки [1; 16]. Поступове зменшення кількості офіційно зареєстрованих ВПО до 3,7 млн. (за даними ООН на кінець 2025 р.) відображає два процеси: інтеграцію переселенців у нових громадах (вони перестають вважати себе «переміщеними») та повернення частини людей на деокуповані території або у відносно безпечні регіони [7; 13]. Це безпосередньо позначається на пропозиції робочої сили: станом на початок 2026 р. через Державну службу зайнятості пошук роботи здійснювали лише 135 тис. осіб, що є історично низьким показником на фоні реальних потреб економіки.

Українці за кордоном часто працюють не за фахом, що є прямою втратою людського капіталу. Згідно з даними міжнародних організацій на початок 2026 р., 60% працюючих біженців обіймають посади, що потребують значно нижчої кваліфікації. У країнах з високими соціальними виплатами (Німеччина, Швейцарія) рівень зайнятості нижчий (до 40%), тоді як у Польщі та Чехії швидкий вихід на ринок праці часто означає «застрягання» в секторі низькокваліфікованої праці [1; 8] (табл. 5).

Таблиця 5

Професійна структура та рівень працевлаштування біженців у країнах ЄС, 2024–2026 рр.

Країна перебування	Рівень працевлаштування, %	Основні сектори зайнятості	Особливості інтеграції
Польща	68–78	Виробництво, логістика, готельно-ресторанний бізнес (HoReCa), будівництво.	Найвищий рівень зайнятості завдяки мовній близькості, але 60% працюють нижче кваліфікації.
Чехія	63–66	Промисловість, сфера послуг, ІТ-сектор (частково), торгівля.	Багато хто має більше однієї роботи (до 30% працюючих).
Німеччина	25–39	Догляд за хворими/літніми, клінінг, логістика, промисловість.	Рівень зростає повільно через тривалі мовні курси та складне визнання дипломів.
Нідерланди	59–64	Бізнес-послуги (через агентства), транспорт, сільське господарство.	Висока частка тимчасових та гнучких контрактів
Велика Британія	69	Сфера послуг, освіта, охорона здоров'я, адміністративна робота.	Сприяє програма “Homes for Ukraine” та швидкий доступ до мовного середовища.

Джерело: сформовано автором за даними Центру економічної стратегії [1], Міжнародної організації праці [8] та аналітичного звіту World Bank [17]

У країнах з високими соціальними виплатами (Німеччина, Швейцарія) рівень зайнятості нижчий (до 40%), оскільки люди довше перебувають на навчанні. У Польщі та Чехії навпаки – швидкий вихід на ринок праці часто означає «застрягання» в секторі низькокваліфікованої праці. У 2025–2026 рр. європейські уряди почали скорочувати пряму грошову допомогу, стимулюючи біженців до швидшого працевлаштування. Це створює ефект «виштовхування» на будь-яку доступну роботу, що ще

більше поглиблене структурний розрив із їхнім реальним професійним профілем.

Війна спричинила критичну асиметрію між попитом і пропозицією праці в територіальному розрізі. Станом на січень 2026 р. спостерігаються дві сторони ринку праці. Сторона дефіциту – у м. Києві на одного шукача припадає 20 вакансій що фактично означає повну відсутність вільної робочої сили. Аналогічна, хоча й менш гостра ситуація (2 вакансії на шукача) спостерігається у Дніпропетровській, Київській та Львівській областях [2; 4] (табл. 6).

Таблиця 6

**Порівняльна характеристика регіональних ринків праці,
січень 2026 р.**

Регіон / Показник	Співвідношення Вакансії : Шукачі	Пріоритетний попит	Стан ділової активності (НБУ)
м. Київ	20 : 1	Адміністратори, бухгалтери, ІТ	Позитивні очікування (торгівля)
Львівська обл.	2 : 1	Логістика, бариста, кухарі	Стабільно позитивні
Дніпропетровська обл.	2 : 1	Слюсарі, електромонтери, лікарі	Погіршення через обстріли енергетики
Херсонська обл.	1 : 6	Вантажники, гуманітарний сектор	Від’ємна площина

Джерело: сформовано автором за даними Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості [2], аналітики порталу Work.ua [4]

Це зумовлено високою концентрацією релокованого бізнесу та об’єктів критичної інфраструктури. Сторона надлишку – у прифронтових Донецькій та Херсонській областях кількість шукачів у 6 разів перевищує кількість вакансій. Це свідчить про повну зупинку приватного сектору та залежність населення від соціальних виплат і гуманітарної допомоги [9].

Якісний склад сучасного безробітного в Україні характеризується високим освітнім рівнем: 43% шукачів мають вищу освіту, а 35% – професійно-технічну. Проте спостерігається гострий розрив між наявними дипломами та реальними запитами ринку. На Єдиному порталі вакансій, що об’єднує 192 тис. пропозицій (включаючи Work.ua та Robota.ua), переважають професії, що потребують фізичної присутності та специфічних навичок: водії, інженери, слюсарі, електромонтери, лікарі та фармацевти [2]. Дефіцит чоловічої сили через мобілізацію призвів до

ускладнення укомплектування місць у будівництві та промисловості, що змусило державу розпочати експериментальні проекти з навчання жінок у традиційно «чоловічих» сферах (у 2025 р. до таких програм залучено 975 жінок) [14].

Ділові настрої українських підприємств наприкінці 2025 р. зазнали корекції під впливом безпекових та енергетичних викликів. Згідно з даними Національного банку України, посилення обстрілів енергетичної інфраструктури та логістичних вузлів безпосередньо позначилося на готовності бізнесу до розширення штату (табл. 7).

Таблиця 7

Індекси ділових очікувань за секторами економіки в Україні, 2025 р.

Сектор економіки	Тренд ділових настроїв	Причини погіршення / покращення	Очікування щодо найму
Будівництво	Від’ємний	Зниження попиту, дефіцит будматеріалів через логістику.	Скорочення або замороження штату.
Промисловість	Погіршення	Обстріли енергооб’єктів, дефіцит електроенергії для станків.	Стагнація, пошук енергонезалежних фахівців.
Торгівля	Позитивний	Високий адаптивний попит населення, робота на генераторах.	Стабільний попит (продавці, адміністратори).
Послуги	Нейтральний	Логістичні складнощі компенсуються цифровізацією.	Попит на барист, кухарів, кур’єрів.

Джерело: сформовано автором за даними щомісячних опитувань підприємств Національного банку України [9] та досліджень Info Sapiens [12]

Попри погіршення в промисловості, очікування залишаються кращими, ніж у 2024 р. Це свідчить про наявність «іммунітету» бізнесу до кризових явищ, що підтримує ринок праці від обвального безробіття. Оскільки ринок праці страждає від структурного безробіття (43% безробітних мають вищу освіту, тоді як вакансії – робітничі), держава активно використовує інструмент суспільно корисних робіт. У 2025 р. було здійснено 116 тис. направлень для виконання робіт, що критично важливі для виживання територіальних громад (табл. 8).

У 2025 р. ДСЗ трансформувала підходи до підтримки зайнятості, змістивши акцент з виплат на активне навчання та стимулювання підприємництва. Професійне навчання: залучено 93 тис. осіб, з яких 55 тис. – безробітні. Особлива увага приділяється ветеранам та особам з інвалідністю (4 тис. осіб пройшли навчання у ЦПТО у 2025 р.). Особливо важливим є експериментальний проєкт навчання жінок (975 осіб) для

роботи в «чоловічих» сферах. Ваучерна підтримка у 2025 р. – 25 тис. осіб отримали ваучери на навчання за 156 професіями, що у 62 рази перевищує рівень 2021 р. (табл. 9).

Таблиця 8

**Професійно-функціональна структура
суспільно корисних робіт у 2025 р.**

Напрямок робіт	Частка в загальному обсязі, %	Основні види діяльності
Допомога ЗСУ та ТрО	40	Будівництво захисних споруд, плетіння мереж, ремонт амуніції.
Логістика гуманітарних вантажів	25	Розвантаження, сортування та видача допомоги населенню.
Відновлення інфраструктури	20	Розбір завалів, ремонт пошкоджених об'єктів ЖКГ.
Соціальні послуги	15	Допомога внутрішньо переміщеним особам, літнім людям.

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю Державної служби зайнятості України щодо реалізації програми суспільно корисних робіт [2; 14]

Таблиця 9

Топ-10 спеціальностей за ваучерною програмою, 2025 р.

Спеціальність / Професія	Кількість виданих ваучерів (тис.)	Обґрунтування попиту
Медсестринство / Медицина	6,2	Брак персоналу в шпиталях та реабілітаційних центрах.
Психологія	4,8	Необхідність психологічної реабілітації ветеранів та ВПО.
Будівництво / Інженерія	3,5	Потреби швидкої відбудови інфраструктури.
Водії (різних категорій)	2,9	Дефіцит логістичних кадрів через мобілізацію чоловіків.
Кухар / Кондитер	2,1	Адаптація сфери послуг до нових реалій.

Джерело: сформовано автором за даними [9; 14]

Попри те, що у грудні 2025 р. НБУ фіксував поступове зменшення браку робочої сили, дефіцит залишається високим, що підтримує зростання реальних зарплат навіть на тлі погіршення ділових очікувань у будівництві та промисловості через енергетичний терор.

Аналіз структурних зрушень на ринку праці України в період 2022–2026 рр. дозволяє констатувати фундаментальну зміну парадигми зайнятості, де ключовими детермінантами стали мобілізаційні процеси,

зовнішня міграція та територіальна асиметрія. Зовнішня міграція (понад 5,9 млн. осіб) трансформувалася з тимчасового заходу безпеки у стратегічний виклик «довгострокової інтеграції» українців у країнах ЄС. Зростання частки працевлаштованих біженців у Німеччині та Польщі на фоні зниження соціальних виплат у Європі свідчить про високий ризик неповернення найбільш адаптивного людського капіталу, що створює хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів для повоєнного відновлення.

Сформувався глибокий регіональний розрив: центральні та західні регіони (Київ, Львів) функціонують у режимі критичного дефіциту (співвідношення до 20 вакансій на одного шукача), тоді як прифронтові зони потерпають від структурного безробіття та деградації приватного сектору. Це вимагає диференційованого підходу держави до регіональної політики зайнятості. Мобілізація значної частини чоловічого населення спричинила примусову, але технологічну трансформацію галузей. Масове залучення жінок у традиційно «чоловічі» сектори (логістика, енергетика, будівництво) за підтримки державних програм перекваліфікації та ваучерів (приріст використання яких склав 6250%) стало базовим механізмом забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

Державна служба зайнятості успішно змінила вектор діяльності з пасивної виплати допомоги на активне стимулювання мікропідприємництва та Skills-навчання. Особливого значення набули програми для ветеранів та осіб з інвалідністю, що перетворює робоче місце на інструмент соціальної реабілітації та інклюзії. Масштаб залучення безробітних до виконання завдань з оборони та відновлення (понад 115 тис. направлень у 2025 р.) підтверджує зміну соціального контракту: праця в умовах війни стає не лише економічним, а й безпековим обов'язком, що забезпечує життєдіяльність громад у критичних умовах.

У нових реаліях ринку праці, де зафіксовано «шок пропозиції», саме освітня мобільність стала ключовим фактором виживання економіки. Повномасштабна війна оголила невідповідність між структурою вищої освіти та реальними потребами оборонного сектору, енергетики та будівництва. Адаптація людського капіталу сьогодні базується на принципі «навчання протягом життя», де ключову роль відіграють мікрокваліфікації та короткострокові програми. Масове залучення жінок у традиційно «чоловічі» професії (логістика, гірництво, водіння важкої техніки) супроводжується масштабними програмами перепідготовки, що змінює соціальний ландшафт країни та руйнує застарілі стереотипи на ринку праці. Важливим елементом адаптації стало визнання навичок, здобутих безпосередньо на робочих місцях.

Головним викликом залишається не просто брак людей, а «кваліфікаційна прірва» між наявним людським капіталом та технологічними запитами економіки відновлення. Для подолання цих розривів критично необхідним є перехід від моделі пасивного очікування кадрів до активної синергії між бізнесом та закладами вищої освіти. Пріоритетом має стати впровадження «швидких» програм з акцентом на прикладні компетенції в енергетиці, будівництві та ВПК. Валідація неформальної освіти та розширення програм мікрокваліфікацій мають стати фундаментом для формування гнучкого трудового ресурсу, здатного до швидкої реінтеграції в умови постійної безпекової та технологічної турбулентності.

3. Пріоритетні напрями нівелювання структурних диспропорцій та відтворення людського капіталу в контексті поствоєнного відновлення

Повоєнний розвиток ринку праці України не може бути простою реставрацією старої моделі, він має базуватися на принципах «будувати краще, ніж було». Реінтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю – найбільш критичний аспект соціальної та економічної стійкості. Бізнесу необхідно впроваджувати стандарти інклюзивності та безбар'єрності, а корпоративні програми ментального здоров'я мають стати обов'язковим елементом HR-стратегії [5]. У системі освіти необхідною є валідація неформальної освіти, потребує розробки механізм швидкого визнання навичок, здобутих під час військової служби, для їх застосування в цивільному секторі [6].

Масштабна відбудова вимагатиме тисяч фахівців у сфері будівництва, архітектури, інженерії та екології та вимагатиме державно-приватногного партнерства – створення тренінгових центрів при великих промислових об'єктах, впровадження програм перекваліфікації з акцентом на «швидкі» курси для підготовки кадрів «з нуля».

Повернення понад 6 мільйонів українців, які перебувають за кордоном (від вимушеної еміграції до свідомої репатріації), вимагає переходу від декларативних закликів до конкретних економічних стимулів. Основними інструментами мають стати:

- економічна інтеграція – створення податкових канікул для тих, хто повертається для відкриття бізнесу в Україні, а тут важливим є визнання закордонного стажу та отриманих сертифікатів для швидкого входу в ринок праці [16];

- житлова політика та інфраструктура – розширення програми «ЄОселя» та створення фондів орендного муніципального житла, а

безпека та наявність сучасної освітньої інфраструктури (школи, дитсадки) є ключовими для сімей з дітьми [13];

– дистанційне залучення – для тих, хто не готовий до негайного фізичного повернення, тому для останніх необхідно розвивати цифрові платформи зайнятості, що дозволяють працювати на українську економіку дистанційно, сплачуючи податки в Україні [12].

Формування цілісної державної політики щодо адаптації механізмів регулювання трудової сфери має базуватися на комплексному подоланні системних дестабілізаторів: критичного демографічного стиснення (унаслідок міграції та мобілізаційних процесів), високого рівня структурного безробіття серед вразливих груп (ВПО, молодь) та прогресуючого дефіциту кваліфікованих кадрів. Особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами в межах інтеграційних зобов'язань України.

Ключовими векторами інституційних змін мають стати:

1. Модернізація нормативно-правового базису – невідкладне ухвалення нового Трудового кодексу, який би відповідав директивам ЄС та конвенціям МОП [11]. Важливо досягти консенсусу між гнучкістю трудових відносин та надійним рівнем соціальної захищеності працівників.

2. Легітимізація новітніх форм зайнятості – чітке правове унормування дистанційної, надомної роботи та контрактів з нефіксованим робочим часом [10]. Це передбачає регламентацію режимів праці, відпочинку та компенсаційних механізмів за використання власних ресурсів працівника.

3. Стимулювання прозорості ринку – подальша цифровізація кадрового діловодства (електронні трудові книжки, автоматизовані сервіси взаємодії з ДПС) та впровадження податкових преференцій для малого бізнесу за умови повної легалізації найманої праці [2].

Глибока трансформація ринку праці, що супроводжується структурними розривами та демографічним тиском, потребує переходу від реактивної політики (гасіння криз) до проактивного стратегічного управління. Сучасний стан кон'юнктури 2025–2026 рр. диктує необхідність синхронізації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів для створення гнучкої екосистеми зайнятості [9]. Оскільки ключовим бар'єром для економічного зростання став не брак фінансового капіталу, а дефіцит людського потенціалу, на наше переконання, регуляторні механізми мають бути спрямовані на стимулювання мобільності, інклюзивності та безперервного навчання (табл. 10).

Стратегічні напрями адаптації регуляторних механізмів ринку праці до сучасних викликів

Виклики	Напрями реалізації	Інструментарій та заходи
1. Кваліфікаційний розрив та освітній дисбаланс	Масштабування дуальної моделі освіти	Інтенсифікація кооперації між бізнесом та закладами професійної освіти. Фокус на практичній підготовці кадрів безпосередньо на робочих місцях.
	Моніторинг та прогнозний аналіз ринку	Впровадження національної цифрової платформи для середньострокового прогнозування затребуваних компетенцій та оперативного корегування освітніх стандартів.
	Кадрове забезпечення високотехнологічних галузей	Державне замовлення та грантова підтримка ІТ-освіти для запобігання інтелектуальній еміграції.
2. Соціально-економічна адаптація ветеранів та ВПО	Комплексна рекваліфікація	Створення спеціалізованих центрів перепідготовки, що враховують попередній досвід та специфіку психологічної реабілітації учасників бойових дій.
	Економічне стимулювання інклюзії	Запровадження механізмів податкових пільг та субсидування роботодавців, які забезпечують працевлаштування ВПО та ветеранів.
3. Ерозія людського капіталу (зовнішня міграція)	Розвиток інноваційного підприємництва	Фінансова підтримка стартап-екосистем через спеціалізовані фонди для утримання креативного класу всередині країни.
	Інституціоналізація гнучких форматів	Легалізація дистанційних форм співпраці, що дозволяє залучати українських фахівців, які перебувають за кордоном, до роботи в національних проєктах.
4. Регіональна асиметрія та низька мобільність	Модернізація інфраструктури зайнятості	Трансформація державних центрів зайнятості в мультифункціональні кар'єрні хаби з послугами супроводу трудової релокації.
	Підтримка трудової мобільності	Розробка державних програм житлової субсидії та пільгового кредитування (eОселя) для фахівців, що переміщуються в трудодефіцитні регіони.

Джерело: сформовано автором

Роль міжнародних інституцій у стабілізації ринку праці є вагомою, а міжнародна допомога (МОП, ООН, Світовий банк, ЄС) має трансформуватися з гуманітарної у структурну:

1. фінансування програм перекваліфікації – використання коштів міжнародних донорів для створення мережі тренінгових центрів;

2. гарантування ризиків для інвесторів – міжнародні фінансові організації (MIGA, DFC) забезпечують страхування воєнних ризиків, що безпосередньо впливає на створення нових робочих місць іноземним капіталом;

3. експертна підтримка реформ – адаптація трудового права до норм *acquis communautaire* (права ЄС) за підтримки європейських консультантів.

Ключовим етапом у формуванні нової архітектури трудових відносин стало затвердження Урядом України Стратегії зайнятості населення на період до 2030 р. Даний документ, розроблений Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства, виступає фундаментальною дорожньою картою для переходу до моделі довгострокової стійкості економіки та виконання євроінтеграційних критеріїв [14].

Прийняття Стратегії є безпосередньою реакцією держави на критичну деформацію ринку праці, спричинену повномасштабним вторгненням. Основними детермінантами, що зумовили необхідність нових підходів, стали:

– глибока демографічна депресія: суттєве зменшення чисельності трудових ресурсів та виникнення стійких структурних диспропорцій;

– парадокс ринку праці: одночасне існування високого рівня безробіття (особливо серед вразливих груп) та критичного дефіциту кваліфікованих кадрів;

– тінізація зайнятості: збереження високої частки неформальних трудових відносин, що підриває стійкість системи соціального страхування.

Урядова концепція базується на ідеї створення середовища, де розвиток професійних компетенцій та опанування нових кваліфікацій відбувається всередині країни. Профільне Міністерство наголошує на тому, що без сучасної та гнучкої системи зайнятості неможливе повноцінне економічне відновлення. До 2030 р. держава ставить амбітні цілі, виражені в конкретних індикаторах:

1. Розширення ринку – збільшення загальної кількості зайнятого населення на 2 мільйони осіб.

2. Стабілізація рівня безробіття – зниження цього показника до цільової позначки 9,9% (за методологією МОП).

Для досягнення зазначених параметрів Стратегія виокремлює шість стратегічних пріоритетів:

- цифровізація та оперативність: впровадження високотехнологічних інструментів для миттєвого задоволення попиту бізнесу на фахівців;
- освітня адаптивність: синхронізація результатів діяльності освітньої системи з реальними та прогнозними потребами ринку;
- безбар'єрність та інклюзія: усунення перешкод для участі в економічному житті для ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб;
- легалізація та стандартизація: стимулювання переходу до формальних трудових відносин та забезпечення конкурентної, гідної оплати праці;
- інституційне посилення: підвищення ефективності органів, відповідальних за регулювання та нагляд у сфері праці;
- Євроінтеграційне узгодження: повна адаптація національних норм охорони та організації праці до вимог *acquis communautaire* для безперешкодної інтеграції у європейський економічний простір.

Реалізація Стратегії зайнятості передбачає перехід від пасивного адміністрування безробіття до активного стимулювання економічної самостійності населення. В умовах воєнного стану та динамічної зміни економічного ландшафту, традиційні методи посередництва на ринку праці втрачають свою ефективність через надмірну бюрократизацію та тривалий час опрацювання даних.

Перший стратегічний пріоритет розвитку ринку праці до 2030 р. передбачає радикальну зміну парадигми – перехід від адміністрування безробіття до проактивного сервісного забезпечення через інструменти цифрової трансформації. Ключовим елементом цього напряму є створення та розвиток «Єдиного вікна зайнятості» – це не просто інформаційний ресурс, а складна інтегрована екосистема, що функціонує на засадах державно-приватного партнерства. Вона консолідує в єдиному цифровому просторі бази даних Державної служби зайнятості та провідних комерційних платформ із пошуку роботи (job-порталів). Така інтеграція дозволяє створити найбільш повну в історії України карту вакансій та резюме, доступну в режимі реального часу. Механізм реалізації даного пріоритету пропонуємо реалізувати через декілька інноваційних рішень:

- інтеграція штучного інтелекту – впровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє відійти від простого пошуку за ключовими словами; система аналізує глибинні навички (*hard* та *soft skills*), професійний досвід та потенційні зони росту кандидата, автоматично зіставляючи їх із специфічними вимогами роботодавців, що забезпечує високу точність «метчингу», мінімізуючи ризик помилкового найму;

– персоналізація траєкторій зайнятості – завдяки аналізу великих даних (Big Data), система здатна пропонувати шукачам не лише вакансії, а й персоналізовані рекомендації щодо донавчання або зміни профілю, якщо їхні поточні компетенції втрачають актуальність на ринку;

– мінімізація трансакційних витрат – цифровізація процесів подання заявки, підписання електронного трудового договору дозволяє критично скоротити термін заповнення вакансій; у воєнний період це має стратегічне значення для підприємств критичної інфраструктури та оборонно-промислового комплексу, де кожна година затримки у комплектуванні штату може мати негативні наслідки для національної безпеки.

Таким чином, цифрова трансформація виступає фундаментом для подолання інформаційної асиметрії на ринку праці, створюючи прозоре, конкурентне та максимально оперативне середовище для взаємодії між державою, бізнесом та громадянами.

Другим фундаментальним пріоритетом Стратегії-2030 є подолання системного розриву між пропозицією освітніх послуг та динамічними вимогами реального сектору економіки. В умовах воєнної трансформації та прискореного технологічного оновлення традиційна інертність системи освіти стає критичним бар'єром, тому ключовим завданням є перехід до моделі випереджального навчання, де освітні програми формуються на основі прогнозних потреб відновлення країни. Механізми та інструментарій реалізації цього напрямку вбачаємо у:

– Впровадженні систем інтелектуальної системи моніторингу, яка за допомогою Big Data аналізує не лише поточні вакансії, а й інвестиційні плани відбудови (наприклад, у сферах енергетики, будівництва та ОПК). Це дозволяє закладам освіти коригувати обсяги держзамовлення та зміст дисциплін ще до того, як виникне гострий дефіцит конкретних фахівців.

– Масштабуванні дуальної форми здобуття освіти, що передбачає перенесення до 70% навчального часу безпосередньо на виробничі майданчики. Роботодавець стає повноправним учасником освітнього процесу, що гарантує високу практичну готовність випускника та його миттєву адаптацію на робочому місці.

– Концепції мікрокваліфікацій, яка дозволяє швидко готувати фахівців за вузькими, але критично необхідними напрямками (наприклад, оператор розмінувальної техніки, спеціаліст із енергоефективності, фахівець з психологічної реабілітації).

– Розвитку «навчання протягом життя» через державну політику, яка спрямовується на стимулювання дорослого населення до постійного оновлення навичок. Інструментом тут виступають ваучери на навчання та визнання результатів неформальної освіти, що дозволяє людям, які отримали досвід на практиці (наприклад, під час волонтерства чи

військової служби), легалізувати свої компетенції та отримати відповідний диплом або сертифікат.

Синхронізація освіти та ринку дозволить розв'язати проблему «освіченого безробіття», коли особи з вищою освітою не можуть знайти роботу за фахом, а підприємства відчувають кадровий голод. Це створить умови для формування конкурентоспроможного людського капіталу, здатного реалізувати масштабні проекти повоєнного відновлення та забезпечити інноваційний прорив України.

Третій пріоритет Стратегії-2030 є найбільш гуманістично орієнтованим і водночас найбільш складним з погляду інституційної реалізації. Його мета – перетворити Україну на світового лідера у сфері професійної реінтеграції ветеранів та створення безбар'єрного трудового середовища. В умовах війни, коли значна частка працездатного населення отримує статус ветеранів або осіб з інвалідністю, інклюзія стає не просто питанням соціальної етики, а критичною вимогою економічної виживаності держави. Ключові механізми реалізації пріоритету:

- Економічне стимулювання через субсидовані робочі місця – державна політика передбачає впровадження механізмів фінансової компенсації роботодавцям витрат на оплату праці та сплату єдиного соціального внеску при наймі ветеранів та ВПО. Це дозволяє нівелювати потенційні ризики, які вбачає бізнес, і стимулює створення постійних робочих місць замість тимчасових підробітків.

- Розвиток ветеранського підприємництва – пріоритет надається перетворенню ветеранів на суб'єктів економічної діяльності. Програми безповоротних грантів (наприклад, розширення проекту «єРобота») дозволяють колишнім військовослужбовцям та членам їхніх родин відкривати власну справу. Це створює мультиплікативний ефект: ветеран не лише забезпечує себе роботою, а й стає роботодавцем для своїх побратимів, формуючи мережі довіри в бізнесі.

- Впровадження стандартів універсального дизайну та розумного пристосування – обов'язковим елементом нової політики є трансформація фізичного простору та організаційної культури підприємств. Це включає не лише архітектурну доступність (пандуси, широкі дверні проєми), а й сенсорні адаптації для осіб з порушеннями зору чи слуху, а також ергономічне облаштування робочих місць з урахуванням потреб протезування.

- Психосоціальна підтримка та корпоративна культура – інклюзія неможлива без подолання ментальних бар'єрів. Механізм передбачає впровадження програм навчання для HR-фахівців та менеджерів щодо специфіки роботи з посттравматичним стресовим розладом, створення в компаніях «рівних» груп підтримки та програм ментального здоров'я.

Стратегічний ефект цього напрямку полягає у докорінній зміні статусу вразливих груп населення: від «отримувачів допомоги та пільг» (реципієнтів бюджету) вони трансформуються в «активних платників податків» та творців доданої вартості. Це дозволяє не лише знизити навантаження на соціальну систему держави, а й сприяє швидкій соціальній реабілітації ветеранів через працю, що є запорукою внутрішньої стабільності суспільства у повоєнний період.

Четвертий пріоритет Стратегії-2030 фокусується на детінізації трудових відносин через зміну філософії взаємодії держави та бізнесу. Проблема «зарплат у конвертах» та неофіційного працевлаштування в Україні має глибоке коріння, зумовлене високим податковим навантаженням на фонд оплати праці та недовірою до системи соціального страхування. У повоєнний період боротьба з цими явищами повинна базуватися не на посиленні фіскального тиску, а на створенні економічних переваг легального статусу. Механізми реалізації та стимулюючі інструменти:

- Оптимізація податкового навантаження на фонд оплати праці через запровадження диференційованих податкових ставок для підприємств, які інвестують у людський капітал. Зокрема, передбачається зниження ефективної ставки податків для компаній, що створюють високотехнологічні робочі місця з рівнем оплати, суттєво вищим за середній по галузі. Це створює умови, за яких «виходити з тіні» стає фінансово вигідніше, ніж ризикувати штрафами.

- Впровадження галузевих стандартів «Гідної оплати» – спільно з профспілками та об'єднаннями роботодавців планується розробка галузевих тарифних сіток, які корелюють із аналогічними показниками країн Центральної та Східної Європи. Це не просто адміністративне встановлення мінімальної зарплати, а формування конкурентоспроможних умов, що здатні стримати трудову еміграцію та стимулювати повернення фахівців з-за кордону.

- Посилення зв'язку між легальною працею та соціальними перевагами – формальна зайнятість повинна надавати працівнику реальні переваги: від доступу до пільгових програм іпотечного кредитування (наприклад, «єОселя») до розширеного медичного страхування та гарантованої системи накопичувальних пенсій.

- Цифровий моніторинг та ризикоорієнтований підхід – замість суцільних перевірок пропонується використання аналітичних систем (Data Mining), які на основі аномалій у звітності ідентифікують потенційних порушників, дозволяючи сумлінному бізнесу працювати без зайвого втручання контролюючих органів.

Системна реалізація цього пріоритету забезпечить стале наповнення Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування навіть за умов

демографічного стиснення. Гідна оплата праці автоматично призведе до зростання купівельної спроможності домогосподарств, що стане драйвером для розвитку внутрішнього ринку послуг та товарів. Крім того, формалізація трудових відносин є обов'язковою умовою для отримання Україною статусу повноправного члена ЄС, де захист трудових прав є одним із фундаментальних стандартів.

П'ятий стратегічний пріоритет фокусується на глибокій внутрішній трансформації державних інституцій, відповідальних за реалізацію політики зайнятості. Ключовим об'єктом реформування є Державна служба зайнятості, яка має еволюціонувати з консервативної бюрократичної структури, що займається переважно розподілом соціальних виплат, у сучасну сервісну компанію з високим рівнем довіри з боку шукачів роботи та роботодавців. Механізми реалізації та управлінські інновації:

- Впровадження результативної системи КРІ – реформа передбачає докорінну зміну системи оцінки ефективності персоналу Державної служби зайнятості, зокрема кар'єрних радників. Замість кількісних показників (кількість прийнятих заяв чи виданих довідок) пріоритет надається якісним індикаторам. Головним критерієм успіху стає не просто факт працевлаштування особи, а тривалість її закріплення на новому робочому місці та рівень задоволеності роботодавця. Це стимулює фахівців служби зайнятості до більш ретельного підбору вакансій та супроводу клієнта після працевлаштування.

- Децентралізація та субсидіарність політики зайнятості – стратегія передбачає передачу значної частини повноважень та ресурсів на рівень територіальних громад. Механізм децентралізації дозволяє органам місцевого самоврядування розробляти та фінансувати локальні програми зайнятості, що враховують специфіку регіональної економіки (наприклад, підтримка специфічних промислових кластерів або аграрного сектору). Громади отримують право самостійно визначати пріоритетні напрями професійного навчання під замовлення місцевих інвесторів.

- Розвиток державно-приватного партнерства – інституційне зміцнення передбачає активну колаборацію з приватними агентствами працевлаштування та аутсорсинговими компаніями. Держава може делегувати частину функцій із рекрутингу та профорієнтації сертифікованим приватним операторам, що підвищує конкурентність та якість послуг.

- Інтегрований підхід до управління даними – створення сучасного аналітичного центру, який об'єднує дані податкової служби, соціальних фондів та освітніх реєстрів. Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі доказових даних, а не інтуїтивних припущень.

Інституційна модернізація дозволить створити адаптивну систему управління людськими ресурсами, де кожна громада стає активним гравцем на ринку праці. Перетворення служби зайнятості на ефективного посередника сприятиме зниженню тривалості безробіття та підвищенню мобільності робочої сили. Крім того, прозора та підзвітна система управління є критично важливою для залучення міжнародного фінансування у проєкти відновлення трудового потенціалу України.

Шостий пріоритет Стратегії-2030 визначає зовнішньополітичний та цивілізаційний вектор розвитку вітчизняного ринку праці. Інтеграція до європейського простору – це не лише політична мета, а практичний інструмент модернізації трудових відносин. Основний фокус спрямований на підготовку до повноправної участі України у спільному ринку праці ЄС, що передбачає вільний рух робочої сили, капіталу та технологій на засадах взаємної довіри та спільних стандартів. Механізми та інструментарій реалізації:

– Гармонізація нормативно-правового поля – ключовим механізмом є повна імплементація положень європейського права у національне законодавство. Це стосується, зокрема, Директиви 2003/88/ЄС щодо організації робочого часу (регулювання періодів відпочинку, нічної праці та відпусток), а також Директиви 2019/1158 про баланс між роботою та особистим життям для батьків та опікунів. Останнє є критично важливим для стимулювання народжуваності та залучення жінок до активного економічного життя у повоєнний період.

– Впровадження антидискримінаційних стандартів – посилення правового захисту від будь-яких форм дискримінації на робочому місці (за ознакою статі, віку, стану здоров'я або інвалідності), що передбачає не лише законодавчі зміни, а й створення ефективних інституційних механізмів контролю за дотриманням рівних можливостей та принципу «рівної оплати за рівноцінну працю».

– Створення спільної системи кваліфікацій та сертифікації – одним із найбільш амбітних завдань є синхронізація Національної рамки кваліфікацій з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF). Створення спільного реєстру дозволить забезпечити автоматичне або спрощене визнання українських дипломів та професійного досвіду в країнах ЄС, і навпаки – європейських фахівців в Україні.

– Модернізація системи охорони праці – перехід від радянської моделі «компенсації за шкідливість» до європейської моделі «управління ризиками», а це передбачає впровадження жорстких стандартів безпеки робочого середовища, що є обов'язковою умовою для залучення прямих іноземних інвестувань від провідних європейських корпорацій.

Повна гармонізація з нормами ЄС усуне технічні та юридичні бар'єри для українського бізнесу та працівників. Для України це означає доступ

до європейських фондів підтримки зайнятості, підвищення інвестиційної привабливості через зрозумілі для іноземного капіталу правила гри та створення «безпечного робочого середовища», що відповідає найвищим світовим стандартам. У підсумку, український працівник отримає рівень захищеності та можливостей, ідентичний громадянину будь-якої країни Європейського Союзу, що стане найпотужнішим фактором утримання талановитої молоді в межах національної економіки.

Ефективність державної політики на ринку праці в умовах повоєнного відновлення критично залежить від вибору правильних важелів впливу. Стратегія-2030 не є сукупністю відірваних одна від одної ідей, а являє собою цілісну систему інституційних, економічних та технологічних заходів. Для системного розуміння того, як саме планується досягти стабілізації ринку та зростання рівня зайнятості, доцільно структурувати основні напрями через призму конкретних інструментів та їхнього прогнозованого впливу на економіку країни.

Систематизацію цих взаємозв'язків представлено в інструментарній матриці (табл. 11), яка демонструє перехід від пасивної соціальної підтримки до активної політики стимулювання економічної активності. Представлена матриця засвідчує комплексний характер реформ, де кожний інструмент спрямований на конкретну «больову точку» сучасного ринку праці. Освітні та інклюзивні заходи безпосередньо працюють на збереження та розвиток людського капіталу, інтегруючи у продуктивну діяльність категорії населення, які раніше були на периферії ринку (зокрема ветеранів та осіб з інвалідністю). Особливого значення в межах представленої матриці набуває синергія цифрових рішень та індивідуального супроводу. Запровадження ШІ-платформ для метчингу вакансій не просто автоматизує процес підбору кадрів, а дозволяє вибудовувати персоналізовані кар'єрні траєкторії для шукачів, враховуючи їхні наявні навички та необхідність у донавчанні.

Важливим вектором реалізації стратегії є децентралізація управління ринком праці. Оскільки кожен регіон України має специфічний баланс вакансій та шукачів, інструментарна матриця передбачає надання територіальним громадам повноважень щодо формування локальних замовлень на перенавчання. Це дозволяє оперативно реагувати на потреби релокованого бізнесу та специфіку відновлення критичної інфраструктури в деокупованих зонах. У сукупності, реалізація цих пріоритетів дозволить не лише досягти цільового індикатора щодо зниження безробіття до рівня 9,9%, а й створить фундамент для якісно нової структури зайнятості. Йдеться про створення ринку, який є гнучким, цифровим, безпечним та повністю інтегрованим у європейське економічне співтовариство. Головним результатом виконання цієї матриці має стати перетворення праці в Україні на

конкурентоспроможний актив, що здатний забезпечити стрімке повоєнне економічне відновлення.

Таблиця 11

Інструментарна матриця реалізації Стратегії зайнятості України до 2030 року

Стратегічний пріоритет	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний макроекономічний ефект
Цифрова трансформація	ШІ-платформи для метчингу вакансій, кабінет роботодавця в «Дії», електронні трудові контракти.	Зниження рівня фрикційного безробіття, прозорість ринку праці.
Освітня адаптивність	Мікрокваліфікації (short courses), ваучери на перенавчання, оновлення професійних стандартів.	Подолання структурного безробіття та дефіциту технічних кадрів.
Соціальна інклюзія	Гранти «Власна справа» для ветеранів, субсидування адаптації робочих місць, інклюзивний рекрутинг.	Зростання рівня економічної активності вразливих груп населення.
Формалізація та гідна праця	Податкові стимули за «білу» зайнятість, галузеві угоди про мінімальні стандарти оплати.	Наповнення соціальних фондів, детінізація економіки (до 20%).
Інституційна спроможність	Реформа ДСЗ у сервісну модель, КРІ для кар'єрних радників, децентралізація ринку праці.	Підвищення якості надання державних послуг на рівні громад.
Інтеграція в ЄС	Імплементация Директив ЄС про безпеку праці, взаємне визнання професійних кваліфікацій.	Вільний доступ до європейських інвестицій та технологій праці.

Джерело: сформовано автором

Висновки

Проведене дослідження трансформації ринку праці України в умовах повномасштабної війни дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків, що відображають нову архітектуру національної економіки. Кон'юнктура ринку праці зазнала радикальної інверсії: від надлишку робочої сили у 2021 р. до гострого «шоку пропозиції» у 2025–2026 рр., а основним лімітуючим фактором відновлення ВВП став не брак інвестиційного капіталу, а фізичний дефіцит кваліфікованих кадрів. Зафіксоване зростання номінальної заробітної плати (до 25 496 грн на кінець 2025 р.) має переважно компенсаторний та конкурентний характер, оскільки роботодавці змушені закладати у фонд оплати праці «премію за ризик» та дефіцитність ресурсу.

Війна сформувала два паралельні сегменти ринку: «зони кадрового голоду» (Київ, Львівська, Дніпропетровська обл.), де співвідношення

вакансій до шукачів сягає рекордних 20:1, та «зони надлишку» у прифронтових регіонах, де ринок праці деградував до рівня залежності від гуманітарного сектору. Крім того, професійна невідповідність поглибилася: понад 43% безробітних мають вищу освіту, тоді як реальний попит сконцентрований у секторі ОПК, енергетики та будівництва.

Державна служба зайнятості успішно трансформувалася з інституту соціальних виплат у «стратегічний хаб перекваліфікації». Масштабування програм ваучерів та грантової підтримки («Власна справа») створило умови для швидкої адаптації населення. Особливого значення набула «військова реіндустріалізація» – масове залучення жінок у традиційно «чоловічі» сфери та системна інтеграція ветеранів, що стало ключовим фактором соціально-економічної стійкості.

Зовнішня міграція (понад 5,9 млн. осіб) перейшла у фазу тривалої інтеграції в країнах ЄС. Зростання рівня працевлаштування українців у Німеччині та Польщі (до 40-70%) на фоні складних умов визнання кваліфікацій свідчить про значну втрату людського капіталу через «декваліфікацію». Без дієвих механізмів економічної репатріації та страхування воєнних ризиків, розрив у робочій силі загрожує стабільності пенсійної системи (співвідношення платників ЄСВ до пенсіонерів наближається до критичних 1:1).

Для нівелювання викликів 2026 р. необхідна імплементація інструментів, що включають: цифровізацію моніторингу ринку для оперативного корегування освітнього замовлення; легалізацію гнучких форм зайнятості для залучення українців з-за кордону до дистанційної роботи в національних проєктах; розширення дуальної освіти та програм інклюзивного працевлаштування осіб з інвалідністю та ветеранів.

Для подолання гострого дефіциту кадрів та забезпечення темпів повоєнного відновлення критично необхідним є перехід від моделі «пасивної освіти» до активної синергії між бізнесом та закладами вищої освіти. Рекомендується впровадження: інтенсифікованих скорочених освітніх траєкторій, які дозволяють за короткі строки підготувати фахівця з базовим набором прикладних компетенцій, необхідних для конкретних галузей (будівництво, енергетика, агротехнології, IT-інфраструктура); гнучких мікрокваліфікацій, які інтегруються у навчальний план бакалаврату та дозволяють студенту отримувати право на роботу за фахом уже після першого чи другого курсу; дуальної освіти, що мінімізує час на адаптацію випускника та забезпечує бізнес лояльними кадрами ще на етапі їх підготовки; залучення бізнесу до навчання не як замовника кадрів, а інвестора у лабораторну базу ЗВО, що дозволить готувати спеціалістів на обладнанні, яке реально використовується в сучасному секторі економіки.

Отже, ринок праці України перебуває у стані «мобілізаційної стійкості», а подальші перспективи залежать від того, чи вдасться перетворити вимушену адаптацію на системну модернізацію трудових відносин за європейськими стандартами.

Список використаних джерел:

1. Вишлінський Г. та ін. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження: дослідження Центру економічної стратегії. 2025. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrayinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Державна служба зайнятості: офіційний вебсайт. URL: <https://dcz.gov.ua/stat> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Держстат: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Дослідження ринку праці України: звіт за результатами опитування роботодавців. Work.ua. 2025. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Кадрова криза, зарплати, нові підходи – дослідження ринку праці 2025. Ринок праці: тренди, які ми бачимо першими: аналітичне дослідження OLX Робота та ЕВА. European Business Association. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HRWS_02.07.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
6. Кудельський В. Вплив війни на ринок праці в Україні. *Grail of Science*. 2024. № 40. С. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017>.
7. Міжнародна організація з міграції (МОМ): офіційний сайт. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini> (дата звернення: 10.02.2026).
8. Міжнародна організація праці (МОП): офіційний сайт. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення: 10.02.2026).
9. Огляд ринку праці України. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 10.02.2026).
10. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 10.02.2026).
11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.02.2026).
12. Ринок праці України під час війни: перекваліфікація, бізнес та дистанційна робота. Info Sapiens. 01.07.2025. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358> (дата звернення: 20.02.2026).
13. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#n12> (дата звернення: 10.02.2026).

14. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2026 р. № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#n18> (дата звернення: 20.02.2026).

15. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>.

16. Libanova E., Pozniak O. War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian researchers). *Statistics in Transition new series*. 2023. № 24. P. 259–276. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1134734> (дата звернення: 10.02.2026).

17. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs: World Bank Report 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 10.02.2026).

References:

1. Centre for Economic Strategy. (2025). *Ukrainski bizhentsi pislia trokh rokiv za kordonom: skilky ikh ta khto povernetsia?* [Ukrainian refugees after three years abroad: how many are they and who will return?] (4th wave of research). Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrayinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf> (accessed: 10.02.2026).

2. State Employment Service of Ukraine. (n.d.). *Statistics*. Available at: <https://dcz.gov.ua/stat> (accessed: 10.02.2026).

3. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Publications*. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications> (accessed: 10.02.2026).

4. Work.ua. (2025). *Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy: zvit za rezultatamy opytuvannia robotodavtsiv* [Ukraine labor market research: report on the results of an employer survey]. Available at: <https://www.work.ua/> (accessed: 10.02.2026).

5. European Business Association. (2025). *Kadrova kryza, zarplaty, novi pidkhody – doslidzhennia rynku pratsi 2025* [Personnel crisis, salaries, new approaches – labor market research 2025]. OLX Robota & EBA. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HRWS_02.07.pdf (accessed: 10.02.2026).

6. Kudelskyi, V. (2024). Vplyv viiny na rynek pratsi v Ukraini [The impact of war on the labor market in Ukraine]. *Grail of Science*, no. 40, pp. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017> (accessed: 10.02.2026).

7. International Organization for Migration (IOM). (n.d.). *IOM in Ukraine*. Available at: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini> (accessed: 10.02.2026).

8. International Labour Organization (ILO). (n.d.). *Official website*. Available at: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (accessed: 10.02.2026).

9. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). *Ohliad rynku pratsi Ukrainy* [Ukraine labor market review]. Available at: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed: 10.02.2026).
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* [On the organization of labor relations under martial law] (Law No. 2136-IX). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (accessed: 10.02.2026).
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu* [On the legal regime of martial law] (Law No. 389-VIII). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed: 10.02.2026).
12. Info Sapiens. (2025). *Rynok pratsi Ukrainy pid chas viiny: perekvailifikatsiia, biznes ta dystantsiina robota* [Ukraine's labor market during the war: retraining, business and remote work]. Available at: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358> (accessed: 20.02.2026).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Stratehiia demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roky* [Strategy for demographic development of Ukraine for the period up to 2040] (Order No. 922-r). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#n12> (accessed: 10.02.2026).
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). *Stratehiia zainiatosti naseleattia Ukrainy na period do 2030 roky* [Employment strategy of the population of Ukraine for the period up to 2030] (Order No. 92-r). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#n18> (accessed: 20.02.2026).
15. Cheriomukhina, O., & Chaliuk, Yu. (2022). Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [Labor market during the war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (accessed: 10.02.2026).
16. Libanova, E., & Pozniak, O. (2023). War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian researchers). *Statistics in Transition new series*, no. 24, pp. 259–276. Available at: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1134734> (accessed: 10.02.2026).
17. World Bank. (2025). *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs: World Bank Report 2025*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (accessed: 10.02.2026).