

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>

УДК 303.1:338.5

ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ

ASSESSMENT OF LABOR POTENTIAL AND MODERN HR TECHNOLOGIES IN UKRAINE

Кільницька Олена Сергіївнакандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9791-120X>**Яремова Марина Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5636-3538>**Сушицька Ольга Ігорівна**магістрантка,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5264-4692>**Kilnitska Olena**PhD in Economics, Associate Professor,
Polissia National University**Yareмова Maryna**PhD in Economics, Associate Professor,
Polissia National University**Sushytska Olha**Master's Student,
Polissia National University

Метою дослідження є проведення оцінки трудового потенціалу України та визначення напрямів HR-технологій у сучасних реаліях національного ринку праці. У статті актуалізована проблема відсутності єдиних методичних підходів та реальної інформаційної бази даних для здійснення сучасної оцінки трудового потенціалу в Україні. Основні їх причини: окуповані території, вбивства людей, масштабні переміщення населення і бізнесу, внутрішня та зовнішня міграція, відсутність фахівців та коштів для обліку, реєстрації та оцінки об'єктивних сучасних процесів. З метою детальної оцінки трудового потенціалу національної економіки, було проведено дослідження кількісних та якісних параметрів населення України як носіїв робочої сили у довоєнний період 2019–2021 рр. Відбулося погіршення людського потенціалу України у формі поглиблення старіння, зменшення рівня зайнятості, зростання безробіття, погіршення якості та конкурентоздатності робочої сили. Встановлено, що до війни 2022 р. чисельність робочої сили національної економіки щорічно зменшувалась на 250-300 тис. осіб і трудовий потенціал використовувався лише на 60 %. В умовах сучасних викликів і війни, поглибився рівень безробіття, згортається діяльність приватного бізнесу, зменшується реальність заробітної плати, погіршується якість життя. Країна була ослаблена як з точки зору людських ресурсів, так і економічно. Військовий стан впроваджений з лютого 2022 р. в Україні зменшив наявний трудовий потенціал з 17 млн. осіб 2021 р. до 12 млн у 2023 р. Використовуючи інформаційно-аналітичні дані ООН, Міжнародної організації з міграції, результати досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАНУ, було здійснено оцінку населення та трудового потенціалу України у 2023 р. З метою раціонального використання трудового потенціалу рекомендовано застосування сучасного інструментарію HR-технологій для продуктивної зайнятості, інтенсивної працевіддачі та розвитку потенційних можливостей персоналу.

Ключові слова: формування трудового потенціалу, оцінка трудового потенціалу, HR-технології, розвиток людського капіталу.

The article addresses the pressing issue of the absence of unified methodological approaches and a real database for conducting a contemporary assessment of labor potential in Ukraine. The main reasons behind this include: occupied territories, loss of life, massive population and business displacement, internal and external migration, a shortage of experts and resources for the registration and evaluation of objective modern processes. In order to comprehensively assess the labor potential of the national economy, a study of quantitative and qualitative parameters of Ukraine's population as labor force carriers was conducted for the pre-war period of 2019–2021. The assessment revealed a deterioration of Ukraine's human potential manifested in an aging population, decreased employment rates, increased unemployment, and a decline in the quality and competitiveness of the workforce. It was established that prior to the war in 2022, the labor force of the national economy was decreasing annually by 250–300 thousand individuals, with only 60% of the labor potential being utilized. In the face of contemporary challenges and war, unemployment levels have significantly risen, particularly affecting private businesses, leading to a decrease in real wages and a deterioration in quality of life. The country was weakened both in terms of human resources and economically. The state of martial law implemented since February 2022 in Ukraine reduced the available labor potential from 17 million individuals in 2021 to 12 million in 2023. Utilizing information-analytical data from the UN, the International Organization for Migration, and research results from the M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, an assessment of the population and labor potential of Ukraine in 2023 was conducted. The primary challenges in the use of modern HR technology tools in the conditions of the current challenges of war in Ukraine were identified. These include: loss of contact, mutual discord, and understanding within labor collectives due to the diversity of personnel experience in wartime conditions; different living and working conditions for individuals, leading to conflicts, toxicity, and aggression; work providing a distraction from the negative realities of war, but leading to rapid burnout and disruption of work-life balance; a deficit of informal communication within labor collectives, with shifts in values resulting from contemporary challenges necessitating fair adjustments to norms, compensation, and rewards for each employee. In order to effectively utilize labor potential, it is recommended to apply modern HR technology tools to intensively enhance work output, ensure productive employment, and develop the potential capabilities of personnel.

Keywords: labor potential formation, labor potential assessment, HR technology, human capital development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління людським капіталом в цілому і його трудовим потенціалом зокрема, є важливим домінуючим вектором розвитку у стратегічному управлінні національної економіки. В умовах зростання інтелектуального капіталу, інноваційно-інвестиційного розвитку, цифрової економіки, діджиталізації й модернізації виробництва, зростає роль людини як основного стратегічного імперативу діяльності. Власники бізнесу і роботодавці пред'являють усе більш високі вимоги до трудових навиків і здібностей, рівня знань і компетентностей. Рівень розвитку трудового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства, установи, організації та їх стратегічні переваги. Конкурентоздатні суб'єкти господарювання прагнуть раціонально й максимально ефективно використати трудові можливості народонаселення, формуючи соціально-економічні, організаційні, адміністративно-розпорядчі умови для найповнішої віддачі та інтенсивного розвитку їх потенційних можливостей. Добитися оптимальної взаємодії людини і організації, а також їх взаємовідносин із зовнішнім середовищем досить складно. Для досягнення довгострокового успіху регіону, галузі, сфери економічної діяльності, підпри-

ємства потрібне постійне виявлення ціннісних можливостей та їх реалізації у вигляді нових пропозицій. Наразі в Україні в умовах конкуренції і сучасних викликів пандемії і карантину бізнесу внаслідок поширення коронавірусу з березня 2020 р., введення воєнного стану з лютого 2022 року, міграції населення як всередині країни, так і за кордон, підприємства, громади, місцеве самоврядування повинні концентрувати увагу на внутрішніх проблемах, і особливо на реальній оцінці та управлінні людськими ресурсами, трудовим потенціалом, його формуванням, використанню та розвитком. Наразі в сучасних умовах класичні мотивуючі чинники не мають такої інтенсивної працевіддачі, як це було властиво у індустріальний період виробництва. Нині доцільним є використання широкого спектру HR-технологій для інтенсивної працевіддачі ресурсів для трудової діяльності, розвитку та використання потенційних можливостей персоналу в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання та проблеми аналізу системи управління трудовим потенціалом і людським капіталом досліджували багато як українських, так і зарубіжних учених. Зокрема заслуговують на увагу результати досліджень вітчизняних вчених економістів: О. М. Бородіної, Л. В. Балабанової, І. Ф. Гнибіденка, Г. І. Купалової, Л. М. Михайлової, О. М. Сар-

дак, В. С. Пономаренко, Ф. І. Хміля та інших. Методологія та методика оцінки трудового потенціалу широко розкрита у роботах фахівців Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, зокрема Е. М. Лібанової [7], Л. М. Черенько [14] та інших. Широкий спектр результатів досліджень людського капіталу та економіки праці опубліковано у роботах О. А. Грішнєвої [1]. Проте з 2014 року змінюються межі обстеження та бази для порівняння у результаті анексії Криму, тимчасово окупованих територій Луганської та Донецької областей. Впровадження воєнного стану в Україні з лютого 2022 р. взагалі унеможливує використання загальноприйнятих методик оцінки трудового потенціалу та людських ресурсів і вимагає пошуку нових сучасних напрямів інноваційної зайнятості та управління розвитком персоналу.

Досліджуючи сучасні інноваційні (ресурсні, інфраструктурні, комунікаційні) технології у розвитку соціального капіталу, доктор економічних наук Звонар В. П. наголошує на «публічно-приватно-громадському партнерстві як форми економіко-ресурсної взаємодії з врахуванням потенціалу та можливостей інститутів громадянського суспільства для соціального розвитку» [3, с. 32]. Доцільним та необхідним є створення мультихабів, які матимуть забезпечення для втілення в життя ідей за більшістю напрямів соціально-економічного розвитку, коли освітній, соціально-трудова та трансформаційно-цифровий напрями пропонуються як базові» [3, с. 33].

Про вищезазначені соціальні цінності наголошує у своїх роботах відомий соціолог, психолог Патрік Лансіоні [8]. При тому що всі ми розуміємо який потенціал згуртованості трудового колективу на практиці виявляється все складнішим, хоча б тому що від кожного працівника вимагають жорсткої дисципліни, самовіддачі, впертості, наполегливості. За результатами досліджень Лансіоні П. встановлено п'ять ключових проблем, що заважають використати потенціал командної роботи персоналу. Це зокрема 1) взаємна недовіра працівників трудового колективу; 2) страх до конфліктів, нездатність до щирих відкритих дискусій; 3) безвідповідальність, формальне прийняття рішень; 4) невимогливість, відстороненість, егоїзм; 5) честолюбство, кар'єра, самовизнання працівника (або окремих структурних підрозділів) вище мети, цілей та стратегії підприємства [8].

Значно простіші завдання HR-технологій виокремлює професор суворої реальності

Ден Кеннеді. У своїй публікації «Жорсткий менеджмент: змусьте людей працювати на результат» [4] він розмежовує 4 основні проблеми при використанні персоналу: 1) потрібно, щоб працівники не крали у вас; 2) необхідно заставити працівників виконувати ваші вимоги; 3) доцільно давати (платити) за заслуги тим, хто виконує завдання, плани, вимоги; 4) потрібно звільняти працівників, які не виконують завдання, плани, вимоги.

Інтеграція науки у світовий простір, глобалізація економічних процесів, сучасні виклики пандемії та воєнного стану ставлять нові умови щодо оцінки та управління трудовим потенціалом національної економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Об'єктом* дослідження є процес формування та оцінки трудового потенціалу та сучасних HR-технологій в Україні. *Предметом* дослідження є теоретико-методичні й прикладні аспекти оцінки трудового потенціалу, визначення напрямів подальшого використання та удосконалення HR-технологій на вітчизняному ринку праці. **Метою** дослідження є проведення оцінки трудового потенціалу України та визначення напрямів HR-технологій у сучасних реаліях національного ринку праці.

Теоретико-методологічні засади дослідження ґрунтуються на діалектиці та системному комплексному підході до вивчення суспільних явищ і процесів. Нами було використано наукові *методи*, що базуються на об'єктивних законах економіки: метод теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу – для виявлення основних перешкод (проблем) використання трудового потенціалу та уточнення сучасних інноваційних технологій розвитку соціального капіталу, зокрема у сфері HR-процесів; економіко-статистичні методи та прийоми – при виборі та опрацюванні матеріалів Державної служби статистики України, бази даних ООН, зокрема з прав людини; з питань біженців, Міжнародної організації з міграції тощо, для опрацювання масиву інформаційно-аналітичних даних та їх ілюстрації, порівняння, оцінки; абстрактно-логічний – для виявлення основних проблем у сфері використання сучасного інструментарію HR-технологій в умовах сучасних викликів війни в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У результаті війни у 2022 році з України виїхало 8 млн. людей,

насамперед жінки працездатного віку з дітьми, крім того зафіксовано до 5 млн внутрішньопереміщених осіб. Однією з наріжних проблем вітчизняного ринку праці є те, що чоловіки офіційно не працюють для уникнення призову в армію. У результаті роботодавці зіткнулися з проблемою кадрової безпеки, трудового голоду і активізують застосування інструментарію сучасних HR-технологій для підбору, найму, використання та розвитку трудового потенціалу. Управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективно його використовувати з урахуванням інтересів працівників і підприємства.

Трудовий потенціал формується на основі поєднання людського потенціалу та людського капіталу. Перший чинник характеризує трудовий потенціал кількісно, під впливом демографічних умов, таких як: чисельність населення, його вікова та статевая структура, частка економічно активного населення та рівень безробіття. Простежимо зміну формування обсягів народонаселення, зайнятості та безробіття в Україні. За офіційними даними Державної служби статистики України [13], на початок введення воєнного стану у 2022 р. в країні проживало 41,2 млн. осіб, у тому числі 28,7 млн. осіб, тобто 69,7 % проживало у містах. Відповідно решта – 12,5 млн. осіб (30,3 %) люди, які проживають у сільській місцевості. Природньо, що на території України статевая структура населення країни характеризується переважанням жіночої статі. У 2022 р. їх обліковували на рівні 22 млн осіб, а чоловіки відповідно склали решту – 19 млн. жителів країни (табл. 1).

Наша держава є багатонаціональною, де найбільшу частку населення представляють українці, також є росіяни, кримські татари, білоруси, молдавани, поляки, румуни, болгари, угорці та інші національності. На жаль, ще з кінця 1990 років Україна характеризується депопуляцією населення. Навіть у довоєнний період (2022 р.) за три останніх роки чисельність мешканців країни зменшилась на 700 тис. осіб, тобто до війни в середньому за рік ми втрачали 250–300 тис. осіб.

Структурні зміни в економіці, зміна форм власності та господарювання, карантин, введення воєнного стану в Україні призвели до ще більш інтенсивного руху та переміщення трудового потенціалу регіонів, окремих секторів економіки та підприємств. Без роботи залишились як найманці та самозайняті, так і роботодавці. Наразі останні не завжди мають можливості заповнити вільні вакансії уже не тільки якісною робочою силою, а й кількісно. Поряд з цим загострюється проблема бідності, знижується життєвий і духовний рівень осіб, які не можуть реалізувати себе на ринку праці.

Погіршення демографічної ситуації на територіях України відбувається також у результаті міграції населення. Серед загальної кількості осіб, мігруючих із окупованих територій, депресивних регіонів внаслідок безробіття та зниження престижності та рівня оплати праці у певних галузях і сферах економічної діяльності, переважає категорія осіб працездатного віку, і зокрема молодь. Значна її частина, навіть з вищою та середньою освітою, залишається без роботи і вимушена шукати її за межами основного місця проживання, за кордоном, і не за фахом (спеціальністю). Як наслідок, у депресивних регіонах, а з 2022 р. на територіях постраждалих унаслідок воєнних дій, зменшується частка най-

Таблиця 1

**Динаміка чисельності та розподілу населення України
за статтю та місцем проживання, млн. осіб**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Чисельність наявного населення (на 01.01)	41,9	41,6	41,2	98,3
міське населення	29,1	29,0	28,7	98,6
сільське населення	12,8	12,6	12,5	97,7
Постійне населення	41,7	41,4	41,0	98,3
чоловіки	19,3	19,2	19,0	98,4
жінки	22,4	22,2	22,0	98,2

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [13]

активнішої щодо демографічного відтворення група населення і погіршуються як кількісні, так і якісні параметри трудового потенціалу.

Протягом 2019-2021 рр. чисельність народжених в Україні зменшилась з 308,8 тис. дітей до 272 тис. немовлят. Водночас кількість померлих зросла з 581,1 тис. осіб у 2019 р. до 714,3 тис. осіб у 2021 р. Фактично у 2019 р. на 100 живо народжених припадало 188 померлих; з початком поширення коронавірусної інфекції у 2020 р. рівень останнього показника склав 210 померлих, а у 2021 р. з продовженням пандемії цей показник сягає майже 263 особи (табл. 2).

Особливістю стану людського капіталу в Україні є погіршення його фізичного здоров'я. Так за висновками лікарів, по-перше, зменшилась кількість новонароджених, по-друге, у народжених спостерігаються значні відхилення від фізичної та психічної норм.

Значне переважання смертності над народжуваністю призвело до динамічних змін показника природного скорочення населення України. Останній зменшився з -272,3 тисяч у 2019 р. до -442,3 тис. у 2021 р. Протягом 2019-2021 рр. темпи механічного руху населення були додатними, на відміну від природного. Цікавим є факт того, що у довоєнний період 2022 р. на території України чисельність прибулих мешканців перевищувала чисельність вибулих людей з країни. Щороку протягом 2019–2021 рр. приблизно 435–576 тис. осіб прибувало до країни і 426–554,5 тис. осіб вибуває за межі держави. У результаті це дещо

пом'якшило загальне скорочення населення України, проте не перекрило його динамічний природний спад: у 2019 р. мало від'ємне значення – -250,8 тис. осіб, у 2020 р. його рівень був – -314,1 тис. осіб, а у 2021 р. аж -421 тис. людей, що на 67,86 % більше від рівня 2019 р.

Від'ємні показники скорочення населення мали відповідне відображення у трудовому потенціалі (робочій силі) національної економіки. У цілому чисельність носіїв робочої сили (у віці 15–70 років) зменшилась з 18,1 млн осіб у 2019 р. до 17,3 млн. осіб у 2021 р., а працездатного віку з 17,4 млн осіб до 16,7 млн осіб відповідно (табл. 3).

На жаль чисельність зайнятих економічною діяльністю мала ще більші темпи зменшення, зокрема категорія працюючих у працездатному віці зменшилась з 15,895 млн осіб у 2019 р. до 14,957 млн осіб у 2021 р., тобто на 937,6 тис. осіб (5,9 %) за 3 роки. Встановлено, що лише 2/3 (близько 60 %) носіїв робочої сили задіяні в національній економіці. На фоні цього негативу значно збільшилась категорія безробітних, зокрема сегментна група осіб працездатного віку зросла з 1,487 млн осіб у 2019 р. до 1,712 млн людей у 2021 р., тобто на 225 тис. (15,05 %). Причиною цього є не тільки стан здоров'я людей, навчання на денній формі, народження дітей, сімейний стан, але й сучасні виклики поширення вірусних хвороб, війна, міграція та їх наслідки.

Досліджуючи кількісний та віковий склад трудового потенціалу України, можна поба-

Таблиця 2

Приріст, скорочення чисельності населення України

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Чисельність живо народжених, тис. осіб	308,8	293,4	272,0	88,08
Кількість померлих, тис. осіб	581,1	616,8	714,3	122,92
Кількість померлих дітей у віці до року, осіб	2189	1988	1971	90,04
Природний приріст, скорочення (-) населення, тис осіб	-272,3	-323,4	-442,3	162,43
Кількість прибулих, тис. осіб	576,0	435,3	476,9	82,80
Кількість вибулих, тис осіб	554,5	426,0	455,6	82,16
Міграційний приріст, скорочення (-), тис. осіб	21,5	9,3	21,3	99,07
Загальний приріст, скорочення (-), тис. осіб	-250,8	-314,1	-421,0	167,86
Кількість зареєстрованих шлюбів, тис.	138	119,8	121,4	87,97
Кількість зареєстрованих розірвань шлюбів, тис.	237,9	168,0	214,0	89,95

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [13]

чити, що чисельність носіїв робочої сили скоротилась значно більшими темпами, ніж до впровадження карантину у результаті розповсюдження коронавірусної інфекції з весни 2020 р. Чисельність трудового потенціалу національної економіки (за методологією МОП) зменшилася на 745 тис. осіб протягом 2019–2021 рр. (табл. 4).

При цьому рівень зайнятості набув тенденції постійного зменшення з 58,2 % у 2019 р. до 55,7 % у 2021 р. Тобто лише половина людей,

яка потенційно може працювати зайнята економічною діяльністю, працює, створює продукт (надає послуги). Решта 44,3 % у 2021 р. потенційна робоча сила, яка не була задіяна у національній економіці. Особливо бентежить рівень безробіття населення (визначений за методологією Міжнародної організації праці), який в Україні збільшився з 8,6 % у 2019 р. до 10,3 % у 2021 р. Це свідчить про значне ослаблення національної економіки у довоєнний період 2022 р.

Таблиця 3

Трудовий потенціал України у 2019–2021 рр., тис осіб

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Робоча сила у віці 15-70 років	18066,0	17589,5	17321,6	95,88
у працездатному віці	17381,8	16917,8	16666,8	95,89
Зайняте населення у віці 15-70 років	16578	15915,3	15610	94,16
у працездатному віці	15894,9	15244,5	14957,3	94,10
Безробітне населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років	1487,7	1674,2	1711,6	115,05
у працездатному віці	1486,7	1673,3	1709,5	114,99
Особи, які не входять до складу робочої сили у віці 15-70 років	10430,5	10724,8	10718,3	102,76
у працездатному віці	6114,7	6312,6	6254,9	102,29
Рівень участі населення у робочій силі, % до всього населення відповідної вікової групи у віці 15-70 років	63,4	62,1	61,8	- 1,6 відн. пункт.
у працездатному віці	74,0	72,8	72,7	-1,3 відн. пункт.

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [13]

Таблиця 4

Рівень зайнятості та безробіття трудового потенціалу України у 2019–2021 рр., тис осіб

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Робоча сила у віці 15-70 років	18066,0	17589,5	17321,6	95,8
Рівень участі населення у робочій силі, % до всього населення відпов. вікової групи у віці 15-70 років	63,4	62,1	61,8	- 1,6 відн. пункт.
у працездатному віці	74,0	72,8	72,7	-1,3 відн. пункт.
Рівень зайнятості, % до всього населення відповідної вікової групи у віці 15-70 років	58,2	56,2	55,7	-2,56 відн. пункт.
у працездатному віці	67,6	65,6	65,3	-2,3 відн. пункт.
Рівень безробіття, % до всього населення відповідної вікової групи у віці 15-70 років	8,2	9,5	9,9	+1,7 відн. пункт.
у працездатному віці	8,6	9,9	10,3	+1,7 відн. пункт.

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [13]

У період пандемії та карантину бізнесу (з березня 2020 до 2022 р.) значно зросла смертність населення. В Україні чисельність померлих від усіх причин смерті зросла з 581,1 тис. осіб у 2019 р. до 714,3 тис. осіб у 2021 р., тобто на 22,9 % (табл. 5).

Динамічні зміни мають місце не тільки у кількісних параметрах, але й у структурі причин смертності мешканців країни. Лідером серед причин смертей в Україні є чисельність померлих людей від хвороб систем кровообігу – 429,3 тисяч осіб, що становить 63 % від загальної кількості померлих у 2021 р. (рис. 1).

Зменшилась частка людей, які померли у наслідок інфекційних та паразитарних хвороб і новоутворень. Водночас протягом 2019–2021 рр. у 2 рази зросла смертність українців від хвороб органів дихання: з 12,5 тис. померлих у 2019 р. до 26,4 тис. у 2021 р. Це пов'язано з вірусною хворобою COVID-19, яка у 2021 р. у структурі за причинами смертності займала 13 % в Україні.

У період пандемії спричиненої вірусною хворобою COVID-19, бізнес згортав свою діяльність, переформовувався, впроваджуючи нові гнучкі форми зайнятості, зокрема такі як: надомництво, аутсорсинг, фрілансе. Приватний самодіяльний бізнес, мав значно більші втрати, ніж колективний, корпоративний, державний. Це підтверджують дані офіційної статистики України, зокрема структура доходів населення України.

Оцінка довоєнного періоду 2022 р. в Україні свідчить про суттєве як кількісне, так і якісне погіршення людського потенціалу у формі поглиблення старіння населення, зменшення трудового потенціалу, погіршення якості та конкурентоспроможності робочої сили.

За даними сайту офісу Верховного комісара ООН з прав людини, на початок 2023 р. зафіксована чисельність більше 8 тисяч загиблих громадян України, у тому числі майже 500 дітей. Дані ООН обліковують інформацію про загиблих громадян України з 2014 р. до цього часу. З 2014 р., з початку анексії Криму та частково окупованих територій Донецької і Луганської областей, загинуло 14,4 тис. людей, у тому числі приблизно 3,4 тис. цивільних громадян. Згідно вищезазначених даних ООН, зокрема Верховного комісара з питань біженців 8,087 млн осіб виїхали до Європи, з них 4,863 млн. осіб отримали тимчасовий захист в ЄС і ще 2,872 млн. перемістилися у росію та білорусь. За опитуванням ООН, «у структурі українських біженців 85 % жінок; 47 % з вищою освітою; у вікову категорію від 18 до 34 років входить 25 % біженців, від 35 до 59 років – 47 %, тобто 72 % (5,82 млн.) – осіб працездатного віку. До війни 73 % українських біженців працювали. Крім того, за оцінками Міжнародної організації з міграції з лютого 2022 р. понад 7 млн. громадян України були змушені залишити своє місце проживання, але залишаються на території України. Орієнтовно майже 4,9 млн. громадян України офіційно отримали статус внутрішніх переміщених осіб, у тому числі 30 % з них особи пенсійного віку або інвалідністю» [10; 12].

Використовуючи вищенаведені та інші дані ООН, результати досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАНУ, здійснена оцінка людських ресурсів в Україні та трудового потенціалу у 2023 р (рис. 2).

Наразі в Україні мешкає 29 млн. осіб, з них 17 млн, тобто 58,6 % економічно неактивні,

Таблиця 5

Кількість померлих за основними причинами смерті в Україні у 2019–2021 рр., осіб

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Від усіх причин	581114	616835	714263	122,91
у т.ч. від деяких інфекційних та паразитарних хвороб	8120	6980	6290	77,46
новоутворень	78223	77880	74385	95,09
хвороб систем кровообігу	389348	408163	429291	110,26
хвороб органів дихання	12504	16479	26428	211,36
хвороб органів травлення	24144	24167	24844	102,90
зовнішніх причин	30009	28635	28836	96,09
COVID-19, вірус ідентифікований	-	20583	85975	-
COVID-19, вірус неідентифікований	-	701	1592	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [13]

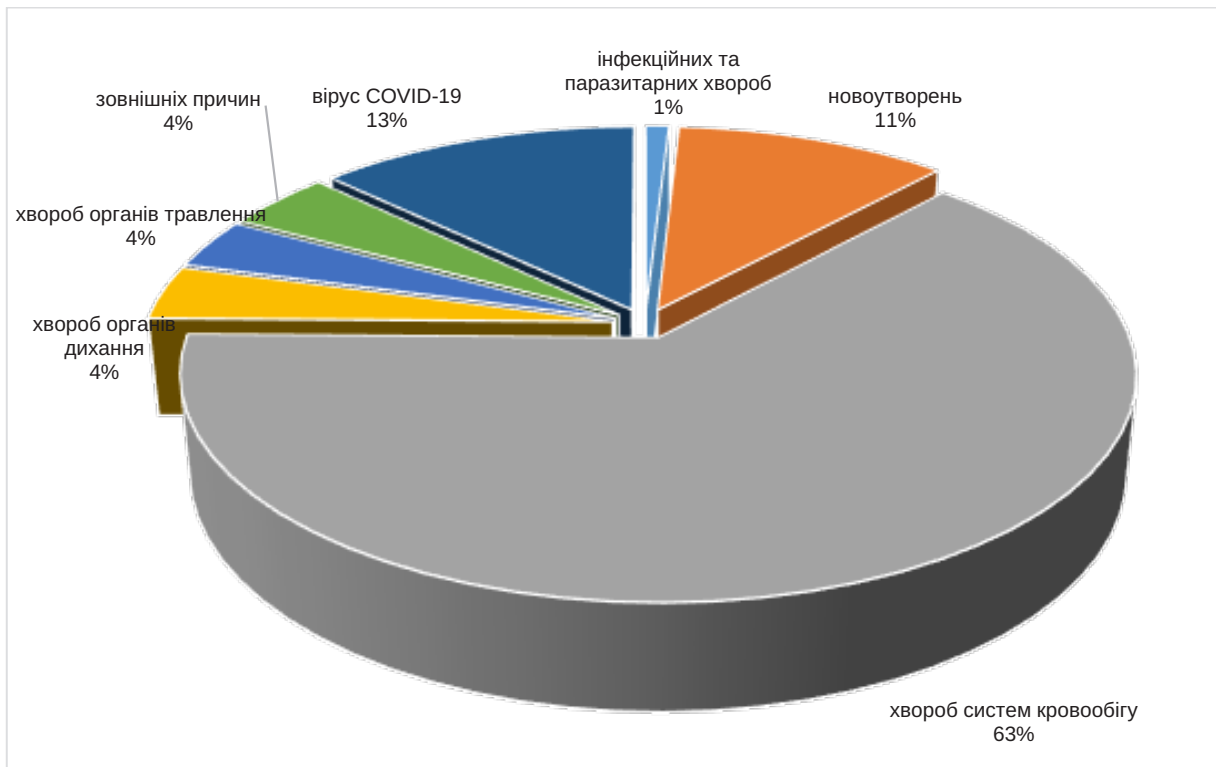


Рис. 1. Структура основних причин смертності в Україні у 2021 р., %

Джерело: побудовано автором за матеріалами Державної служби статистики України [13]



Рис. 2. Оцінка народонаселення та трудового потенціалу України у 2023 р.

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [10; 12]

ЕКОНОМІКА

ще близько 3 млн осіб (10,3%) безробітні. Отже сума безробітних та економічно неактивних осіб – близько 20 млн людей, тобто майже 70 % населення країни. Це непосильне економічне навантаження на зайнятих еконо-

мічною діяльністю осіб, яких наразі разом із працівниками бюджетної сфери лише третя частина суспільства.

Водночас економіка поступово відновлюється. В Україні з'явилося багато вакансій

і зросли зарплати [9]. На сучасному етапі у роботодавців має місце проблема «кадрового голоду» на вітчизняному ринку праці. Нами вивчалася проблема кадрової безпеки, що опубліковано у роботах [5; 6], де було запропоновано «сформувати постійне кадрове якісне «ядро» високопрофесійного персоналу, що має високий ступінь відданості підприємству та забезпечити максимальний рівень інвестування в його людський капітал та розробки відповідної інноваційної кадрової політики» [6, с. 80].

Проведені нами дослідження у сфері використання сучасного інструментарію HR-технологій в умовах сучасних викликів війни в Україні виокремлюють такі основні проблеми:

- втрата контакту, взаємозлагодженості та взаєморозуміння у трудових колективах у результаті різноманітності досвіду персоналу, що пов'язаний з воєнним станом, що інколи провокує конфлікти, токсичність й агресію;

- робота є сталим компонентом у діяльності, що відволікає від негативних реалій воєнного стану, проте призводить до швидкого вигорання та порушення життєвого балансу;

- онлайн зайнятість, надомництво, неповна трудова діяльність призводять до дефіциту неформального спілкування у трудових колективах, незлагодженої координації дій, неефективного оберненого зв'язку відчуття непричетності, та неналежності до підприємства, що робить більш схильним працівника звільнитися з роботи;

- зміна цінностей у результаті сучасних викликів призвела до зміни потреб працівників і відповідно необхідно справедливо міняти норми, оплату, винагороди для кожного працівника;

- безпорадність окремих працівників, які звикли до повного пакету соціального захисту від підприємства. Проблеми їх трудових обов'язків, які треба вирішувати вони перекладають на інших співробітників, у тому числі на менеджерів роботи з персоналом, кадрових служб, HR-ів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Впровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 р. повністю змінило й до того нестабільне життя в Україні. Змінилися умови життя, питання безпеки, цінності. Немає реальної офіційної інформації і не тільки тому, що окуповані території, вбиті

люди, здійснена масштабна міграція, відсутні як фахівці та реальні бази даних наявної робочої сили, так і кошти для здійснення оцінки наявних людських ресурсів та трудового потенціалу. Для з'ясування сучасної ситуації потрібно співставляти різні джерела інформації, порівнювати контингент осіб, території, методи отримання аналітичних даних тощо. Смертність людей, міграція, переміщення та інші жахливі факти, зменшили обсяги трудового потенціалу національної економіки, порушили не тільки кількісні трудові баланси, але й професійно-кваліфікаційні, статево-вікові, погіршили якість і конкурентоздатність робочої сили.

Встановлено, що до війни 2022 року чисельність робочої сили національної економіки щорічно зменшувалась на 250–300 тис. осіб. При цьому трудовий потенціал використовувався лише на 60%. В умовах сучасних викликів і війни значно зріс рівень безробіття, згортається насамперед приватний бізнес, зменшується заробітна плата і погіршується якість життя людей. Країна була ослаблена як з точки зору людських ресурсів, так і економічно. Військовий стан впроваджений з лютого 2022 р. в Україні зменшив наявний трудовий потенціал з 17 млн. осіб 2021 р. до 12 млн осіб у 2023 р., народонаселення з 40 млн осіб до 36,7 млн. осіб відповідно. За прогнозом фахівців Інституту демографії та соціальних досліджень НАНУ, на 01.01.2037 р. українців буде 30,5 млн., тобто попит на робочу силу на вітчизняному ринку праці буде високий.

Необхідною є постійна та системна підтримка менеджерів роботи з персоналом, кадрових служб, HR-ів, які працюють в умовах інформатизації, цифровізації економіки, електронного підприємництва, змін трудового законодавства й соціального захисту населення у результаті розширення інноваційної зайнятості на фоні реорганізації бізнесу та воєнного стану в Україні.

До актуальних напрямів удосконалення системи управління трудовим потенціалом в Україні необхідно віднести: досягнення миру і стабілізації ситуації в державі; забезпечення безпеки населення та повернення громадян; оптимізація системи навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи HR-менеджменту, створення мотивуючої корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во "Знання", 2006. 367 с
2. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
3. Звонар В. П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2(44) С. 22–36.
4. Кеннеді Д. Жестий менеджмент: заставьте людей работать на результат; пер. с англ. , доп. и перераб. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 332 с.
5. Капітанець С. В., Вареня Н., Корольчук О. Л., Кулініч Т., Кільницька О., Головачук Х. Проблеми забезпечення кадрової стабільності та безпеки в органах державної влади країн з перехідною економікою. *Світова спільнота- академія науки та інженерії. Операції з бізнесу та економіки*. 2021. № 18. С. 815–821. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2021/b565107-1352.pdf>
6. Кільницька О. С., Старунська Л. В., Переуда С. Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення / *Scientific Horizons. Наукові горизонти*. 2020. Том 23. № 11. С. 70–80. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11020/1/SH_2020_23_11_70-80.pdf
7. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.
8. Лансіоні П. П'ять пороків команди. Притча про лідерство. Київ: Наш формат, 2019. 192 с.
9. Ловіцька Л. В Україні з'явилося багато вакансій і зросли зарплати: названі найпопулярніші професії. Робота в Україні: кількість вакансій та зарплати зросли. URL: <https://today.ua/>
10. Марущак О. Скільки залишиться українців після війни: експерти про скорочення населення та катастрофічне співвідношення жінок і чоловіків. URL: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalishitsya-ukrayinciv-pislyaviyuni-eksperti-royasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html>
11. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
12. Світова демографічна панель. Україна. сайт Фонду ООН у сфері народонаселення. URL: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA>
13. Україна в цифрах. 2021: статистичний збірник. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2021. 365 с.

REFERENCES:

1. Hrishnova O. A. (2001) Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky [Human capital: formation in the education system and professional training]. Kyiv: Znannia.. P. 367 (in Ukrainian)
2. Hruzina, I. A., Derykhovska, V. I., Hruzyna, Y. A., & Derykhovskaia, V. Y. (2014). Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise]. monohrafiia [a monograph]. P. 252 (in Ukrainian)
3. Zvonar V. P. (2021) Innovatsiini tekhnolohii rozvytku sotsialnoho kapitalu [Innovative technologies for development of social capital]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. Vol. 2(44). P. 22–36. (in Ukrainian)
4. Den, S. Kennedi. (2020) Zhorstkyi menedzhment. Zastavte liudei pratsiuvaty na rezultat. [Gesture management: make people work for result]. M.: Alpina Pablisher. P. 332.
5. Kapitanets S. V., Varenia N., Korolchuk O. L., Kulinich T., Kilnitska O., Holovchak H. (2021) Problemy zabezpechennia kadrovoi stabilnosti ta bezpeky v orhanakh derzhavnoi vlady krain z perekhidnoiu ekonomikoiu [Problems of ensuring personnel stability and security in the government authorities of countries with economies in transition] *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 18. P. 815–821. Available at: <https://wseas.com/journals/bae/2021/b565107-1352.pdf>
6. Kilnitska, O. S., et al. (2020) Kadrova bezpeka silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy: otsinka ta napriamy zabezpechennia [Personnel security of agricultural enterprises of Ukraine: assessment and directions of provision]. Tom 23. Vol. 11. P. 70–80. (in Ukrainian)
7. Libanova, E. M. (2016) Liudskyi rozvytok v Ukraini. Innovatsiini vydy zainiatosti ta perspektyvy yikh rozvytku. [Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development]. Kyiv: Institute of demography and social studies them. MV Studs of the National academy of sciences of Ukraine. P. 328. (in Ukrainian)

8. Lansioni P. (2019) Piat porokiv komandy. Prytcha pro liderstvo [Five vsces of a team. A Parable about leadership]. P. 192. (in Russian)
9. Lovitska L. V (2023) Ukraini zavylosia bahato vakansii i zrosly zarplaty: nazvani naipopuliarnishi profesii. [Many vacancies have appeared in Ukraine and salaries have increased: the most popular professions are named]. Available at: <https://top.today.ua/v-ukrayini-z-yavilosya-bagato-vakansij-ta-zrosli-zarplati-nazvano-najpopulyarnishi-spetsialnosti/> (accessed October 18, 2023).
10. Marushchak O. Skilky zalshytsia ukraintsiiv pislia viiny: eksperty pro skorochennia naselennia ta katastrofichne spivvidnoshennia zhinok i cholovikiv [How many Ukrainians will remain after the war: experts on population reduction and the catastrophic ratio of women and men]. Available at: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalshitsya-ukrayinciv-pislya-viyni-eksperti-poyasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html> (accessed June 27, 2023).
11. Novikova, M. M. ta Mazhnyk L. O. (2012) Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty [Personnel management technology: theoretical and methodical aspects]. Monohrafiia [a monograph]. *KhNAMH*. P. 215 (in Ukrainian)
12. Svitova demografichna panel. Ukraina. sait Fondu OON u sferi narodonaselennia [World Demographic Panel. Ukraine. website of the UN Population Fund]. Available at: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA> (accessed October 16, 2023).
13. Ukraina v tsyfrakh : statystychnyi zbirnyk [Ukraine in numbers. 2021: statistical collection]. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed August 8, 2022).
14. Cherenko, L. M. (2021) Model rivnia zhyttia v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [A model of the living standard in conditions of socio-economic instability] monohrafiia [a monograph]. Kyiv: Instytut demografii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M. V. Ptukhy NAN Ukrainy. P. 365. (in Ukrainian)