

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-179>

УДК 331.522.4.053.23(477)"364"

ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THE PROBLEMS OF LABOUR SHORTAGES AND WAYS TO OPTIMISE LABOUR RESOURCES UNDER MARTIAL LAW

Гречко Алла Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

Макалюк Ірина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4800-4599>

Ткачевська Анна Павлівна

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0170-3422>

Hrechko Alla, Makaliuk Iryna, Tkachevska Anna

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute»

Статтю присвячено дослідженню проблем дефіциту та шляхів оптимізації трудових ресурсів в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність проблематики кадрового дефіциту з огляду на міграційні та мобілізаційні процеси в Україні. Виявлено галузеві проблеми розвитку господарської діяльності підприємств через нестачу робочої сили. Проаналізовано результати соціологічного дослідження ринку праці з точки зору матеріальних, організаційних та психологічних аспектів. Досліджено регіональний розріз дисбалансу ринку праці. Охарактеризовано шляхи оптимізації трудових ресурсів та відносин в контексті адаптації вітчизняних роботодавців до дефіциту робочої сили в умовах воєнного стану. Визначено перспективи подальших наукових досліджень у напрямку пошуку дієвих інструментів цифрової трансформації та організації праці у реальних секторах економіки України.

Ключові слова: трудові ресурси, трудові відносини, кадровий дефіцит, робоча сила, ринок праці, оптимізація, воєнний стан.

This article is devoted to a comprehensive analysis of the problems of labor shortages and imbalances in the domestic labor market across sectoral and regional perspectives, as well as to justify ways to optimize labor resources under martial law. The relevance of the labor shortage issue is substantiated in light of migration and mobilization processes in Ukraine. It has been established that nearly half of employers across various economic sectors identify labor shortages as a key factor limiting their capacity to increase production. The results of a sociological study of the labor market are analyzed from the perspective of material, organizational, and psychological aspects. An analysis of the regional breakdown of labor market imbalances was conducted, revealing an excess of labor supply over demand in frontline regions and diametrically opposed trends in the central and northern regions of Ukraine. It was established that in western regions, migration processes have led to significant disproportionate transformations in the occupational and qualification structure of the labor force. This paper analyzes and justifies ways to optimize human resources and labor relations in the context of domestic employers adapting to labor shortages under martial law. Among these are: the introduction of remote work; the conclusion of employment contracts with flexible working hours; the engagement of individuals to perform specific tasks under civil law contracts, the conclusion of



gig contracts, and cooperation with individual entrepreneurs; the retention of employees subject to military service by enterprises with a status critical to the economy; increasing the standard working hours for employees of critical infrastructure facilities; addressing gender imbalance in the labor market through the implementation of retraining programs for female employees; implementing staff development and training programs aimed at developing “multifunctional” skills; and implementing programs for material and socio-psychological support of staff to enhance emotional resilience and productivity. The prospects for further scientific research in the direction of identifying effective tools for digital transformation and work organization in the real sectors of Ukraine's economy have been identified.

Keywords: labor resources, labor relations, labor shortage, workforce, labor market, optimization, martial law.

Постановка проблеми. Під час воєнного стану український бізнес працює в умовах значної обмеженості ресурсів, невід’ємною частиною яких є трудові. Так, за даними «Дослідження ринку праці України 2025» Європейської бізнес асоціації [8] 74 % опитаних роботодавців зіткнулися з проблемою дефіциту кадрів (хоча ще у травні цього ж року показник тримався на рівні 60 %), 21 % – частково і всього 5 % опитаних не відчували дефіциту.

Ця проблема значною мірою зумовлена міграційними процесами. Згідно даних Агентства ООН у справах біженців станом на 01 липня 2025 року в усьому світі було зафіксовано 5,643 млн біженців з України (5,083 млн біженців зафіксовано в Європі і 0,561 млн біженців за межами Європи), з них 37 % – особи працездатного віку (18-59 років) [10].

При цьому, нова хвиля міграційних процесів зумовлена прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 року № 1031 «Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України» [3], що дозволила в умовах воєнного стану виїжджати за кордон громадянам України чоловічої статі віком від 18 до 22 років (включно). За даними опитувань представників бізнесу (з яких 56 % належать до категорії великого бізнесу) станом на кінець 2025 року така міграція вже значно вплинула на HR-стратегію та операційну діяльність 9 % роботодавців, 17 % – відзначили помітний, але керований вплив, а 20 % – незначні зміни [8].

Серед основних причин дефіциту трудових ресурсів також варто відзначити мобілізацію військовозобов’язаних працівників, що значно змінило гендерну структуру персоналу. Так, дослідження Київської школи економіки [16] свідчать, що частка жінок, зайнятих у традиційно чоловічих професіях, зросла з 1,3 % у 2021 році до 9,2 % у 2024 році. Також, починаючи з 2023 року частка жінок фізичних осіб-підприємців перевищує частку чоловіків

(за даними 2025 року співвідношення становило 60,6 % проти 39,4 %) [15].

У таких умовах для українського бізнесу оптимізація трудових ресурсів є одним із ключових інструментів адаптації до роботи в умовах їх обмеженості. За даними опитування, проведеного НБУ, у III кварталі 2025 року більше 40 % підприємств у різних секторах економіки визнали брак працівників, як фактор, що обмежує спроможність збільшувати виробництво. При цьому, найбільш гостро проблема дефіциту працівників відчувається у будівельній галузі (66,7 %), а також аграрній (40,2 %) [12]. Наявні тенденції ще раз підтверджують важливість та актуальність теми дослідження в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на важливість проблематики дефіциту трудових ресурсів для національної економіки в умовах воєнного стану регулярні статистичні спостереження та аналітичні огляди проводять такі державні та приватні інституційні структури, як: Національний банк України [12], Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України [10], Державна служба зайнятості [5], Державна служба статистики України [6], Державна служба України з питань праці [7], Європейська бізнес асоціація [8], Київська школа економіки [16] та ін., результати роботи яких становлять базу для подальших наукових досліджень.

Серед вітчизняних науковців, праці яких присвячено питанням дисбалансу ринку праці та оптимізації кадрового потенціалу після повномасштабного вторгнення, варто виокремити: Бухало О. В. [1] (дослідження впливу міграції трудових ресурсів на економічні процеси в Україні); Войнич Л. Й., Верзун А. А. [2] (вивчення проблем стратегічного управління розвитком трудових ресурсів в умовах сучасного економічного середовища України); Глевацька Н. М., Чернов Ю. Б., Патлаченко Б. В. [4] (дослідження можливостей цифрової трансформації організації праці в аграрному секторі України в умовах війни); Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В.

[11] (вивчення проблем функціонування ринку праці Карпатського регіону України, що обумовлюють кадровий дефіцит); Сірош Д. С., Дідур Г. І. [13] (аналіз кадрової кризи в умовах повномасштабної війни, масової міграції, демографічного спаду та деструкції ринку праці) та ін.

Проте, не применшуючи наукового та практичного доробку зазначених авторів у вивченні проблем, пов'язаних із відтоком кадрів та складною ситуацією щодо забезпечення господарюючих суб'єктів робочою силою, варто зауважити, що окремі аспекти варто дослідити більш комплексно та системно. Зокрема, в умовах воєнного стану постійного моніторингу та аналізу потребують питання шляхів адаптації українського бізнесу до дефіциту трудових ресурсів, подолання гендерного дисбалансу на ринку праці, а також вивчення їх впливу на розвиток ключових галузей та регіонів України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення комплексного аналізу проблем кадрового дефіциту та дисбалансу вітчизняного ринку праці у галузевому та регіональному розрізах, а також обґрунтування шляхів оптимізації трудових ресурсів в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення безперервної ефективної діяльності в умовах гострого дефіциту трудових ресурсів підприємствам необхідно мати гнучку HR-стратегію: знаходити шляхи залучення нових працівників, підтримувати високу продуктивність роботи наявних та створювати максимально безпечно для праці середовище. При цьому, часто для виконання певних видів робіт можуть виникати труднощі із залученням та утриманням в штаті працівника на постійній основі, навіть, з урахуванням можливості працевлаштування на умовах неповної зайнятості. В таких випадках одним із шляхів оптимізації трудових відносин, що створює резерв додаткового залучення трудових ресурсів, є укладання трудових договорів із нефіксованим робочим часом.

Для унормування та контролю такої співпраці 18 липня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» № 2421-IX [3]. Зокрема, Законом № 2421-IX було внесено зміни до Кодексу законів про працю України шляхом доповнення статтею 21¹, положення якої визначають

умови співпраці працівника та роботодавця без гарантування останнім, що робота буде надаватися постійно, але з дотриманням умов щодо оплати праці. Такими умовами передбачено, що мінімальна тривалість робочого часу працівника впродовж календарного місяця не може бути менше 32 год., а у випадку, якщо роботодавець забезпечив працівника роботою менше встановленої норми, йому, все одно, повинна бути виплачена заробітна плата на рівні 32 год. робочого часу. При цьому, працівник паралельно без перешкод може працювати у інших роботодавців, зберігаючи можливості додаткового заробітку, а роботодавець – мати у наявності «резервного» працівника для виконання термінових чи планових завдань.

Однак, тут також варто зауважити, що існують обмеження щодо кількості укладених договорів із нефіксованим робочим часом у одного роботодавця, яка не повинна перевищувати 10 % від загальної кількості трудових договорів на підприємстві (або не більше одного такого договору, якщо загальна кількість працевлаштованих складає до 10-ти осіб). Зазначимо, що норма є виправданою з точки зору запобігання потенційним ризикам щодо «приховування» реальних строкових чи безстрокових трудових відносин за договорами з нефіксованим робочим часом, а також в контексті гарантій права на працю для громадян.

Ще одним із шляхів оптимізації трудових відносин в умовах постійної небезпеки, високої невизначеності та перебоїв з електро- та теплопостачанням стало забезпечення максимальної гнучкості для спеціалістів і можливості організації їх роботи з точки зору зручності місця та часу за допомогою договорів про дистанційну роботу (ст. 60² КЗпП України). Такі договори у поєднанні з якісною цифровізацією створюють оптимальні умови для роботи працівників з-за кордону або більш безпечних регіонів України. За даними соціопитувань, проведених Європейською бізнес асоціацією [8] у 2025 році, 82 % роботодавців застосовують дистанційний формат роботи для своїх працівників (табл. 1).

Окрім того, цифровізація (електронний документообіг, хмарні сховища та електронні системи контролю) слугують своєрідним захистом критично важливої інформації, фізичні примірники якої можуть бути знищені в результаті ворожого обстрілу. Такий підхід є оптимальним для ІТ-сектору, що є прикладом ефективною адаптації бізнесу до нових

Таблиця 1

Результати соціологічного дослідження ринку праці України, 2025

	Питання	Відповіді
Матеріальні аспекти	Збільшення рівня заробітної плати у 2025 році	4% - не було 28% - підвищено до 10% 51% - підвищено на 11-15% 13% - підвищено на 16-20% 4% - підвищено більше ніж на 20%
	Заплановане збільшення заробітної плати у 2026 році	6% - не планується 32% - планується без конкретних даних 23% - планується на 5-10% 28% - планується на 11-15% 10% - планується на 16-20% 1% - планується більше ніж на 21%
Організаційні аспекти	Можливість працювати дистанційно	22% - є 60% - є для окремих категорій працівників 18% - немає
	Повернення до очного режиму роботи	25% - так 12% - так, для окремих категорій працівників 63% - ні
	Заплановані зміни на 2026 рік	25% - збільшення бюджету на навчання та розвиток персоналу 17% - перерозподіл функцій у бік мультифункціональності
Психологічні аспекти	Здатність компанії адаптуватися до психологічних викликів у команді	28% - добре вдається 53% - частково вдається 13% - переважно не вдається 6% - зовсім не вдається
	Рівень емоційного вигорання працівників	3% - дуже високий 30% - високий 56% - помірний 4% - низький 7% - важко відповісти
	Впровадження заходів з підтримки ментального добробуту працівників	39% - є системна програма підтримки 35% - є окремі ініціативи 13% - розглядається можливість впровадження 13% - не впроваджено

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

умов. Хоча показники діяльності галузі ще не досягли довоєнного рівня, проте ефективність залишається високою впродовж усього воєнного стану. Саме на цей сектор станом на листопад 2025 року припадає 42 % від усього експорту послуг та 12,1 % від загального експорту. Водночас, у грудні 2025 року був досягнутий найвищий за останні 3 роки показник обсягу експорту ІТ-послуг [15] (рис. 1).

В умовах обмежених можливостей залучення працівників до роботи на постійній основі для реалізації нерегулярних або одноразових проєктів все більш поширеною серед роботодавців стає практика співпраці з фізичними особами за договорами цивільно-правового характеру, укладання гіг-контрактів

(за наявності статусу «Резидента Дія Сіті») та співпраці з ФОП. Проте, тут варто наголосити на можливих негативних наслідках для роботодавця у випадку «зловживання» укладанням договорів цивільно-правового характеру або їх неналежним оформленням. Контролюючі органи, зокрема Державна служба України з питань праці, іноді можуть вбачати за «цивільно-правовими» приховування «трудоових» відносин, якщо такі договори укладаються доволі часто чи на тривалий строк з однією і тією ж особою, або ж у змісті яких присутні формулювання більш характерні для КЗпП України, ніж для ЦКУ (наприклад, «заробітна плата», «працівник», «роботодавець», «прийняття на роботу», «звільнення» тощо).

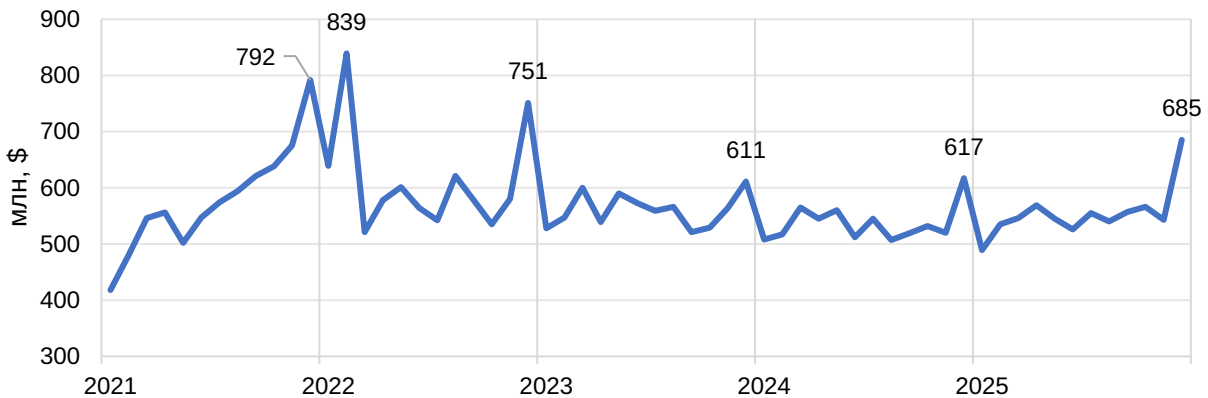


Рис. 1. Експорт ІТ-послуг у 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

Що стосується фізичних осіб-підприємців, то їх чисельність активно збільшується, навіть, під час воєнного стану. За даними Opendatabot [15], впродовж усього 2025 року спостерігається зростання кількості активних ФОП, також варто відзначити, що кількість відкритих, зазвичай, перевищує кількість закритих ФОП (рис. 2).

Таким чином, практика співпраці з ФОП дозволяє не лише тимчасово вирішити проблему дефіциту кадрів, а й гнучко керувати штатом для оперативної адаптації до динамічного ринку та зменшити податкове навантаження.

Важливо також звернути увагу на регіональний «зріз» проблеми дефіциту трудових ресурсів, адже він залежить не лише від сфери діяльності підприємства, а й від території, на якій воно розташоване, що особливо

актуально в умовах ведення бойових дій та наближенні до південних та східних кордонів України. Ситуація суттєво відрізняється в залежності від безпеки регіону, активності ринку праці у ньому та економічного розвитку загалом.

Так, за даними Державної служби зайнятості [5] станом на 01 березня 2026 року в середньому по країні для 10 шукачів роботи налічувалося 15 пропозицій роботи. При цьому, існують суттєві регіональні диспропорції. У м. Києві для одного шукача роботи пропонується 23 вакансії, у Львівській області – 3 вакансії, Дніпропетровській та Київській областях – 2 вакансії. Водночас, у Миколаївській області чисельність шукачів роботи удвічі перевищує кількість вакансій, у Херсонській області – майже утричі, у Донецькій області – в 6 разів. Такі тенденції зумов-

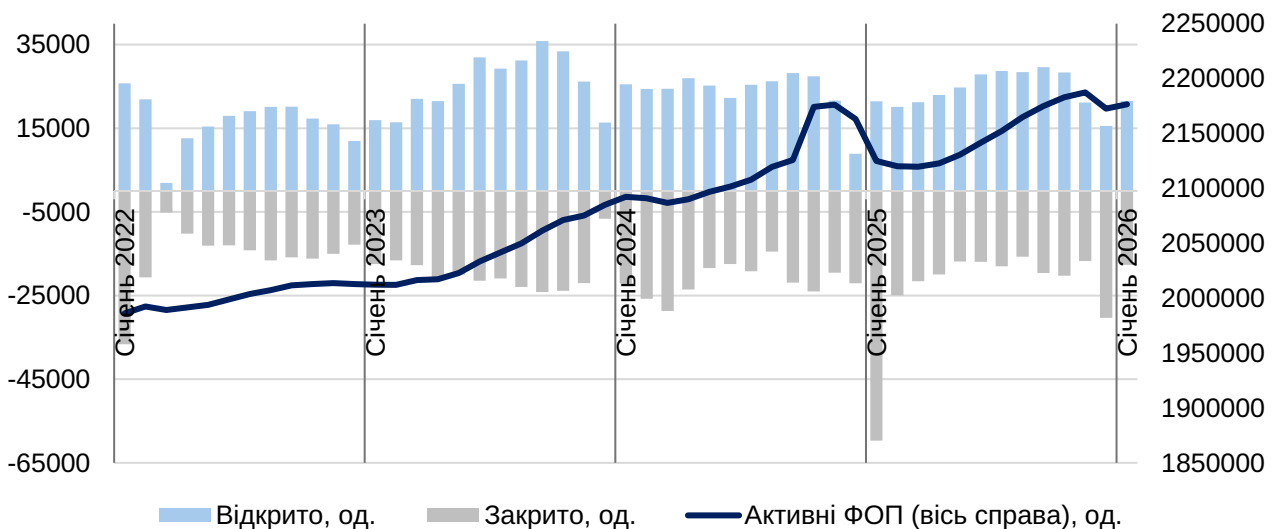


Рис. 2. Динаміка відкритих, закритих та активних кількості ФОП у 2022-2025 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

лені тим, що у регіонах, де ведуться активні бойові дії – Луганській, Донецькій, Херсонській областях, а також на прилеглих територіях, велика кількість розташованих там підприємств припинили свою роботу (деякі були релоковані), через руйнування та постійні обстріли.

Разом з тим, у більш безпечних західних регіонах України, окрім проблеми дефіциту кадрів через активну міграцію населення, виникає потреба у перекваліфікації тимчасово переміщених осіб та ветеранів, їх інтеграції та працевлаштуванні. Так, наприклад, у Карпатському регіоні, що також вважається одним з найбезпечніших в Україні, основною проблемою є не гострий дефіцит трудових ресурсів, а дисбаланс робочої сили: з одного боку велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) зменшила демографічні втрати регіону, з іншого – викликала диспропорційні трансформації професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів [11]. Через асиметрію між компетенціями безробітних та потребами місцевих роботодавців у регіоні зросла частка тимчасової, сезонної та неформальної зайнятості, з аналогічної причини також викликана проблема прихованого безробіття серед ВПО.

Варто зазначити, що проблема дефіциту кадрів розглядається не лише на регіональному, а і на державному рівні, адже в таких умовах необхідно забезпечити ефективну та безперебійну діяльність об'єктів критичної інфраструктури. Для цього Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15 березня

2022 року [3], для працівників зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури дозволено збільшити нормальну тривалість робочого часу до 60 год. на тиждень (40 год., якщо працівникам встановлено скорочена тривалість робочого часу). Таким чином, не збільшуючи фактичної чисельності працівників, підприємства та установи створюють додатковий трудовий ресурс в оборонній сфері та сфері забезпечення життєдіяльності населення. Однак, такі тимчасово вимушені заходи окрім додаткових можливостей мають і ряд слабких сторін. SWOT-аналіз представлено у табл. 2.

Окрім об'єктів критичної інфраструктури, окремо варто згадати про аграрний сектор України, адже це стратегічно важлива галузь для нашої держави, що є базою реальної економіки, завдяки якій у кінці 2025 року значно пришвидшилося економічне зростання. Таке пожвавлення пояснюється збором нового врожаю. Так, у IV кварталі 2025 року індекс виробництва сільськогосподарської продукції в середньому підвищився на 19,2 % р/р (рік до року) [12]. І це при тому, що через несприятливі погодні умови значна кількість площ у деяких регіонах залишилася з урожаєм на полях до весни наступного року.

Проблема дефіциту трудових ресурсів у цій сфері як ніколи актуальна, адже більшість робіт традиційно виконували чоловіки, зокрема водії автотранспортних засобів, трактористи-машиністи сільськогосподарського виробництва, слюсарі з ремонту сільськогосподарської техніки та устаткування, підсобні робітники. Головною причиною гострого дефіциту трудових ресурсів у цій сфері є мобілі-

Таблиця 2

SWOT-аналіз впровадження 60-годинного робочого тижня на об'єктах критичної інфраструктури на час дії воєнного стану

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Створення додаткового трудового ресурсу без залучення нових працівників. – Зменшення витрат на найм та навчання нових працівників. – Забезпечення безперебійної діяльності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Емоційне вигорання, фізичне та психологічне виснаження персоналу. – Репутаційні ризики для роботодавця. – Зниження продуктивності праці. – Зниження якості виконуваних робіт.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Оперативне реагування на надзвичайні ситуації та підтримка населення. – Можливість розробки гнучких графіків у пікові години роботи. – Підвищення обороноздатності та стійкості держави. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення операційного ризику через втому працівників. – Збільшення витрат на лікарняні, компенсацій за травматизм тощо. – Соціальна напруга в колективі.

Джерело: сформовано авторами

зація військовозобов'язаних працівників та труднощі з бронюванням, що особливо актуально для малих підприємств, які часто не можуть забронювати своїх працівників через невідповідність вимогам отримання статусу критично важливого підприємства.

Ще однією причиною, яка має сталий характер, є урбанізація та міграція. Значний відтік молоді з сільської місцевості до великих міст різних країн світу з можливістю навчання у вищих навчальних закладах та перспективами отримання вищої заробітної плати значно ускладнює пошук працівників у агросекторі. Для українського агробізнесу такий кадровий дефіцит має цілу низку негативних наслідків, зокрема: зниження продуктивності праці; затримки або повне невиконання планів сільськогосподарських робіт, що має особливий вплив під час посівної та збирання урожаю; збільшення навантаження на наявних працівників, що підвищує операційні ризики та ризики отримання травм.

З іншого боку, кадровий дефіцит в агросекторі слугує мотивацією для розробки та впровадження нових автоматизованих систем обробки ґрунту та посівів (наприклад, «дрони-обприскувачі»), що матиме позитивні наслідки у довгостроковій перспективі, проте потребує залучення додаткових ресурсів у короткостроковому періоді, що може бути проблематично для підприємств в умовах війни та потребує додаткового часу і можливостей.

Доцільно зазначити, що проблема збереження працівників шляхом їх бронювання актуальна не лише для аграрного бізнесу, а й для інших секторів економіки. Так, вимоги до бронювання працівників заснували нові тенденції на ринку праці України. Наприклад, згідно Постанови КМУ № 76 від 27 січня 2023 року [3], якою затверджено «Порядок бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час», обов'язковою умовою бронювання військовозобов'язаного працівника є дотримання місячного розміру оплати праці, встановленого на рівні 2,5 мінімальних заробітних плат (21 617 грн з 01 січня 2026 року), як для заброньованого працівника (при цьому сума місячного заробітку не залежить від кількості фактично відпрацьованих останнім днів/годин впродовж звітного місяця), так і в середньому по підприємству, яке має статус критично важливого для економіки і забезпечення життєдіяльності населення в особливий період. Виконання норм Постанови № 76 призвело до фактичного підвищення у 2025 році заробітних плат

та до подальшого запланованого підвищення у 2026 (табл. 1). Окрім цього, до такого збільшення оплати праці роботодавців стимулює конкуренція за висококваліфікованих працівників в умовах їх дефіциту, а також мета підвищення продуктивності праці в сучасних умовах.

Окрім підвищення заробітних плат у 2026 році 25 % роботодавців також планують збільшити бюджет на розвиток і навчання персоналу (табл. 1), адже саме висока кваліфікація працівників може стати ключовим фактором ефективної роботи в умовах дефіциту робочої сили. Так, ефективним інструментом оптимізації роботи є навчання декількох працівників виконанню критично важливих для підприємства функцій. Застосування такого підходу мінімізує операційні ризики, пов'язані з раптовим вибуттям працівників (унаслідок мобілізації, звільнення чи інших факторів) шляхом його заміни іншим фахівцем, здатним виконувати відповідні завдання з належним рівнем ефективності.

Таким чином, перерозподіл функцій у бік мультифункціональності забезпечує стабільність виробничих процесів та мінімізує непродуктивні затрати, водночас, забезпечуючи підприємство часом на пошук та найм нового працівника. Такий метод у 2026 році планують використати 17 % опитаних роботодавців (табл. 1).

Що стосується мінімізації впливу гендерного дисбалансу на ефективність бізнес-процесів підприємств різних секторів та галузей економіки, то на сьогодні активно реалізуються спеціальні програми перенавчання працівниць. Наприклад, торгова мережа «Сільпо» впровадила систему підготовки жінок-водійок. Таке навчання передбачає отримання водійського посвідчення категорії С, що дозволяє керувати вантажними автомобілями понад 3,5 тон. Подібних прикладів на ринку праці щороку стає дедалі більше. Серед бізнесів, які активно перенавчають та наймають водійок також «Аврора», «Фармак», «EVA», «Нова пошта», «АТБ», «Ferrexpo» та ін. [9]. Експериментальна програма перекваліфікації жінок також діє у Львові. У 2025 році 52 жінки опанували професії електромонтера, електрогазозварника, верстатника деревообробних верстатів, тракториста-машиніста сільськогосподарського виробництва, оператора котельні, водія-навантажувача [14].

Наприкінці варто відзначити, що в умовах воєнного стану вітчизняні роботодавці змушені адаптуватися не лише до кількісного

дефіциту трудових ресурсів, а і до емоційного вигорання наявних працівників. При цьому, добре вдається адаптуватися до психологічних викликів у команді лише 28 % опитаних роботодавців (табл. 1). Такі результати значною мірою спричинені психологічним виснаженням, з огляду на постійну загрозу життю та здоров'ю працівників та членів їх сімей.

Отже, зростає важливість не лише матеріальної, а і психологічної підтримки, проте значна частка роботодавців ще не має повноцінної програми психологічної допомоги. Для вирішення цієї проблеми українського бізнесу Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України розроблені «Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців» [10]. Вони передбачають розробку комплексної системи підтримки, спрямованої на запобігання важким психічним і поведінковим розладам, вигоранню працівників та формування психологічно безпечного середовища. На нашу думку, при розробці такої програми варто також передбачити можливість її онлайн реалізації, що надасть змогу залучити працівників з-за кордону та підвищити конфіденційність.

Висновки. Таким чином, повномасштабне військове вторгнення на територію України заснувало нові тенденції на вітчизняному ринку праці. Зокрема, гостро простежується дефіцит трудових ресурсів, що першочергово зумовлений міграційними та мобілізаційними процесами у країні. Проте, попри усі труднощі українські підприємства знаходять все нові шляхи для підтримки ефективної та безпечної діяльності. Гнучка HR-стратегія та законодавче регулювання дозволили підприємствам адаптуватися до нових умов.

Ефективними інструментами подолання нестачі спеціалістів стали: використання альтернативних шляхів залучення фахівців до виконання окремих завдань та видів робіт (співпраця з ФОП та фізичними особами на

основі договорів цивільно-правового характеру, укладання трудових договорів з нефіксованим робочим часом); програми розвитку та навчання персоналу (перекваліфікація фахівців у бік мультифункціональності, перенавчання жінок на традиційно чоловічі спеціальності, впровадження програм підвищення кваліфікації); цифровізація (зокрема, запровадження дистанційного формату роботи) та автоматизація бізнес-процесів; збільшення нормальної тривалості робочого часу до 60 год. на тиждень для працівників на об'єктах критичної інфраструктури; бронювання військовозобов'язаних працівників підприємств та установ, що мають статус критично важливого для економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період.

Поряд із загальними тенденціями аналіз регіонального розрізу проблеми вказує на суттєві відмінності ситуації у різних регіонах. Зокрема, на прифронтових територіях головною проблемою є кількісна нестача робочих місць через закриття і релокацію значної кількості підприємств, у той час як у північних та центральних областях – навпаки, пропозиція праці перевищує попит, а у західних областях ще і особливо відчувається невідповідність кваліфікації шукачів роботи вимогам місцевого ринку праці.

Окрім територіальних відмінностей на адаптацію до дефіциту кадрів суттєво впливає сфера діяльності підприємства. Так, якщо показники ефективності діяльності ІТ-сектору наближаються до довоєнних (адже працівники цієї сфери можуть працювати віддалено, в т. ч. з-за кордону), то для таких галузей, як аграрна та будівельна, проблема дефіциту кадрів вирішується в контексті «критичної адаптації до умов виживання», що і обумовлює перспективи подальших наукових досліджень у напрямку пошуку дієвих інструментів цифрової трансформації та організації праці у реальних секторах економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бухало О. В. Міграція трудових ресурсів та її вплив на економіку України. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 4. С. 48-63. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63969>.
2. Войничка Л. Й., Верзун А. А. Стратегічне управління розвитком трудових ресурсів в умовах сьогодення. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 128-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-17>.
3. Верховна Рада України : сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Глевацька Н. М., Чернов Ю. Б., Патлаченко Б. В. Цифрова трансформація організації праці в аграрному секторі України в умовах війни: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Центральноукраїнський науко-*

вий вісник. *Економічні науки*. 2025. Вип. 13 (46). С. 264-275. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.264-275](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.264-275).

5. Державна служба зайнятості : сайт. <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Державна служба статистики України : сайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
7. Державна служба України з питань праці : сайт. URL: <https://dsp.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
8. Дослідження ринку праці України / Європейська бізнес асоціація. 2025. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Doslidzhennya-rynku-pratsi-2025-2026.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).
9. Карпенко Д. Нестандартні методи залучення персоналу в компанію / *Fillin Outsourcing Company*. Дата публікації: 01 жовтня 2025 року. URL: <https://fillin.ua/stati/nestandartni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/> (дата звернення: 25.03.2026).
10. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : сайт. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
11. Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В. Механізми трансформації ринку праці Карпатського регіону України: аспект зменшення кадрового дефіциту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Випуск 46. С. 425-433. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1826>.
12. Національний банк України : сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
13. Сірош Д. С., Дідур Г. І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
14. Шведа О. Ринок праці на Львівщині: більше роботи, дефіцит кадрів і ставка на перекваліфікацію / *Суспільне Львів*. Дата публікації: 05 січня 2026 року. URL: <https://suspilne.media/lviv/1204280-rinok-praci-na-lvivsini-bilse-roboti-deficit-kadriv-i-stavka-na-perekvalifikaciyu/> (дата звернення: 25.03.2026).
15. Opendatabot : сайт. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
16. *Ukraine Human Capital Chartbook / Kyiv School of Economics (KSE)*. May, 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).

REFERENCES:

1. Bukhalo, O. V. (2024). Migrants' labor resources and their impact on the economy of Ukraine [Migration of labor resources and its impact on the economy of Ukraine]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnologii – Journal of management, economics and technology*, № 4, pp. 48-63. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63969> [in Ukrainian].
2. Voynych, L. Y. & Verzun, A. A. (2025). Strategic management of the development of labor resources in modern conditions [Strategic management of the development of labor resources in modern conditions]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, № 82, pp. 128-134. Available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-17> [in Ukrainian].
3. Hlevatska, N. M., Chernov, Yu. B. & Patlachenko, B. V. (2025). Digital transformation of work organization in the agricultural sector of Ukraine in the context of war: challenges, opportunities, and strategic guidelines. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 13 (46), pp. 264-275. Available at: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.264-275](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.264-275) [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed March 25, 2026).
5. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. Available at: <https://www.dcz.gov.ua> (accessed March 25, 2026).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://stat.gov.ua> (accessed March 25, 2026).
7. Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan pratsi. Available at: <https://dsp.gov.ua> (accessed March 25, 2026).
8. European Business Association. (2025). Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy [Study of the Ukrainian Labor Market]. Available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Doslidzhennya-rynku-pratsi-2025-2026.pdf> (accessed March 25, 2026).
9. Karpenko, D. (2025). Unconventional methods of recruiting staff for the company [Unconventional methods of recruiting staff for the company] / *Fillin Outsourcing Company*. Published: October 01, 2025. Available at: <https://fillin.ua/stati/nestandartni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/> (accessed March 25, 2026).
10. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://me.gov.ua> (accessed March 25, 2026).
11. Mulska, O. P., Baraniak, I. Ye. & Makhoniuk, O. V. (2025). Mechanisms of labor market transformation in the Carpathian region of Ukraine: aspect of labor market transformation in

the Carpathian region of Ukraine: aspect of reducing personel shortage]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 46, pp. 425-433. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1826> [in Ukrainian].

12. National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed March 25, 2026).

13. Sirosh, D. S. & Didur, H. I. (2025). Kadrovyi defitsyt ta vysnazhennia liudskoho kapitalu yak determinant upovilnennia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Human resource and human capital depletion as determinants of Ukraine`s economic slowdown]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 74. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100> [in Ukrainian].

14. Shveda, O. (2026). Rynok pratsi na Lvivshchyni: bilshe roboty, defitsyt kadriv i stavka na perekvalifikatsiiu [The labour market in Lviv Oblast: more jobs, a skills shortage and a focus on retraining] / *Suspilne Lviv – Public Lviv. Published: January 05, 2026*. Available at: <https://suspilne.media/lviv/1204280-rinok-praci-na-lvivsini-bilse-roboti-deficit-kadriv-i-stavka-na-perekvalifikaciju/> (accessed March 25, 2026).

15. Opendatabot. Available at: <https://opendatabot.ua> (accessed March 25, 2026).

16. Kyiv School of Economics (KSE) (2025). Ukraine Human Capital Chartbook. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (accessed March 25, 2026).

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 22.04.2026