

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-175>

УДК 331.5:355.1(477)

ВПЛИВ МОБІЛІЗАЦІЇ ТА МІГРАЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

IMPACT OF LABOR MOBILIZATION AND MIGRATION ON THE HUMAN RESOURCES POLICY OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Юхновська Юлія Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0825>

Діденко Анастасія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1136-403X>

Омельчак Ганна Володимирівна

старший викладач кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3373-8944>

Yukhnovska Yuliia, Didenko Anastasiia, Omelchak Hanna

Municipal Institution of Higher Education
«Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy»
of Zaporizhzhia Regional Council

У статті досліджено вплив мобілізації та міграції робочої сили на формування та трансформацію кадрової політики підприємств України в умовах воєнного стану. Водночас зовнішня та внутрішня міграція спричиняє дисбаланс у територіальному розподілі робочої сили, посилюючи дефіцит кадрів у одних регіонах та перенасичення ринку праці в інших. Доведено, що підприємства змушені адаптувати кадрову політику шляхом впровадження гнучких форм зайнятості, активного залучення нових категорій працівників, розвитку систем перекваліфікації персоналу та цифровізації HR-процесів. Узагальнено, що сукупний вплив мобілізації та міграції формує довгострокові структурні зміни на ринку праці України, що потребує комплексної трансформації кадрової політики підприємств та посилення державного регулювання у сфері зайнятості.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мобілізація, міграція робочої сили, ринок праці, HR-менеджмент.

The article examines the impact of labor mobilization and migration on the formation and transformation of personnel policy of Ukrainian enterprises under martial law. The relevance of the topic is due to large-scale changes in the national labor market, which are manifested in the reduction of the number of labor resources, the strengthening of regional disparities in employment and the growth of personnel shortages in key sectors of the economy. The purpose of the study is to analyze the consequences of mobilization processes and migration flows for enterprises in various industries, as well as to determine the main directions



of adapting personnel policy to modern conditions. The research used methods of analysis and synthesis, comparative analysis, generalization of statistical data and a systemic approach. The article establishes that mobilization leads to the departure of a significant part of the working-age population, which is especially noticeable in industry, construction and transport. At the same time, external and internal migration cause an imbalance in the territorial distribution of the workforce, increasing the shortage of personnel in some regions and oversaturation of the labor market in others. This necessitates the revision of traditional approaches to personnel management. It is proven that enterprises are forced to adapt their personnel policy by introducing flexible forms of employment, actively involving new categories of employees, developing personnel retraining systems and digitalizing HR processes. A special role in modern conditions is played by the strengthening of non-material motivation and the development of internal employee support programs. It is generalized that the combined impact of mobilization and migration forms long-term structural changes in the labor market of Ukraine, which requires a comprehensive transformation of the personnel policy of enterprises and strengthening state regulation in the field of employment. The scientific research identified the main directions of transformation. Effective HR policy is becoming a key factor in ensuring the sustainability of enterprises and their competitiveness.

Keywords: personnel policy, personnel management, mobilization, labor migration, labor market, HR management.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні суттєво змінилася структура ринку праці. Масова мобілізація чоловічого населення, внутрішня та зовнішня міграція, релокація підприємств спричинили дефіцит кадрів, втрату кваліфікованих працівників і трансформацію підходів до управління персоналом. У цих умовах підприємства змушені адаптувати кадрову політику, впроваджувати нові форми зайнятості, змінювати підходи до мотивації, навчання та утримання персоналу.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значними трансформаціями, спричиненими воєнними діями. Одними з найбільш відчутних наслідків є масштабна мобілізація населення та інтенсивні міграційні процеси, які суттєво вплинули на функціонування ринку праці. Втрата значної частини працездатного населення, релокація підприємств, зміна структури зайнятості зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, що обумовлює необхідність наукового дослідження впливу зазначених факторів на HR-менеджмент.

Питання адаптації кадрової політики підприємств до нових умов набуває особливої актуальності, оскільки ефективність діяльності організацій безпосередньо залежить від здатності забезпечити стабільне функціонування трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу мобілізації та міграції робочої сили на кадрову політику підприємств України є однією з ключових у сучасних економічних дослідженнях. Вона розглядається в контексті трансформації ринку праці, втрати людського капіталу та необхідності адаптації HR-стратегій до умов воєнного стану.

Зокрема, Акімова Л. М. та Юрчик Г. М. ґрунтовно аналізують вплив воєнних загроз і процесів внутрішнього переміщення населення, акцентуючи увагу на посиленні сегментації ринку праці та загостренні регіональних диспропорцій [1]. Іваненко О. зосереджується на проблемах зайнятості в умовах війни, приділяючи особливу увагу викликам у сфері соціального захисту працівників, а також значенню державної підтримки в умовах високої нестабільності [7]. Зазначені аспекти є важливими для комплексного розуміння сучасного стану ринку праці, де питання соціальної безпеки поєднуються з серйозними економічними викликами.

У дослідженні Кулішова В. та співавторів підкреслюється необхідність трансформації кадрової політики відповідно до вимог нової високотехнологічної економіки, яка формується під впливом війни. Відновлення промислового потенціалу країни потребує забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами, що, у свою чергу, має бути узгоджено з сучасними підходами до формування державного замовлення [9]. Цю позицію підтверджують і статистичні дані, які свідчать про зростання рівня безробіття серед молоді та значні регіональні відмінності у зайнятості, що обумовлює необхідність більш ефективної координації державної політики у сфері підготовки кадрів [6; 8]. У контексті інноваційного розвитку важливою є позиція Бобка Н., який розглядає інтеграцію України у глобальні науково-технологічні процеси як ключовий чинник підвищення її конкурентоспроможності [2]. Водночас Ганущак Р. М. та Маргасова В. Г. наголошують на важливості впровадження інноваційних бізнес-стратегій як основи післявоєнного економічного відновлення [3]. Разом

із цим Гнатківський Б., Ревенко О. та Гудко Т. акцентують увагу на необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування інноваційної діяльності в умовах обмежених ресурсів, що є однією з ключових проблем сучасної економіки [4]. Горященко доповнює ці підходи, підкреслюючи складність адаптації бізнес-моделей та зазначаючи, що інноваційність залишається базовим фактором зміцнення економіки навіть в умовах нестабільності [5].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу мобілізації та міграції робочої сили на кадрову політику підприємств України та визначення напрямів її адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан в Україні спричинив суттєві зміни на ринку праці. Масова мобілізація призвела до вибуття значної частини працездатного населення, переважно чоловіків, із економічної діяльності. Це особливо відчутно для галузей, де традиційно домінує чоловіча праця – промисловість, будівництво, транспорт.

Повномасштабна війна стала визначальним фактором формування нової конфігурації ринку праці. Зокрема, у дослідженні українських науковців (2026 р.) встановлено, що військові дії спричинили появу комплексу взаємопов'язаних чинників – мобілізації, міграції, демографічних втрат – які суттєво трансформують попит і пропозицію робочої сили. При цьому автори підкреслюють парадоксальну ситуацію: одночасне зростання безробіття та гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що свідчить про структурні дисбаланси на ринку праці.

Аналогічні висновки містяться у працях, присвячених аналізу ринку праці в умовах воєнного стану. Дослідники відзначають гли-

боку перебудову зайнятості, зміну професійної структури робочої сили та зниження якісних характеристик людського капіталу через міграційні втрати. Водночас наголошується на адаптивності економічних суб'єктів, які поступово відновлюють попит на працю та змінюють кадрові підходи [3].

Аналітичні матеріали свідчать, що чисельність робочої сили в Україні суттєво скоротилася – більш ніж на чверть порівняно з довоєнним періодом, що зумовлено як мобілізацією, так і міграцією населення (табл. 1) [6; 8]. При цьому до 20% працівників окремих підприємств були залучені до військової служби, що створює значні труднощі для функціонування бізнесу.

Проведений аналіз динаміки чисельності робочої сили в Україні у 2021–2025 рр. свідчить про наявність стійкої тенденції до її скорочення, що має системний і довгостроковий характер. Загальне зменшення обсягів робочої сили зумовлене комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких визначальними є повномасштабна війна, масова трудова міграція та мобілізація населення. Найбільш різке скорочення відбулося у 2022 році, що пояснюється шоким впливом початку воєнних дій на економіку країни та ринок праці. Саме в цей період спостерігався масовий виїзд населення за кордон, значне зростання внутрішнього переміщення осіб, а також активна фаза мобілізаційних процесів, що призвело до істотного зменшення пропозиції робочої сили. У наступні роки (2023–2025 рр.) темпи скорочення робочої сили дещо уповільнилися, що свідчить про поступову адаптацію економіки та підприємств до нових умов функціонування. Водночас збереження негативної динаміки під-

Таблиця 1

Чисельність робочої сили в Україні (2021–2025 рр.)

Рік	Чисельність робочої сили, млн осіб	Зміна до попереднього року, %	Основні фактори впливу
2021	17,4	—	Стабільний довоєнний стан ринку праці
2022	15,6	–10,3%	Початок війни, масова міграція, мобілізація
2023	14,8	–5,1%	Продовження міграції, часткова адаптація економіки
2024	14,2	–4,1%	Збереження мобілізаційного тиску, дефіцит кадрів
2025	13,7	–3,5%	Стабілізація, але тривалий відтік робочої сили

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8]

тверджує, що ринок праці України перебуває під впливом довготривалих структурних змін, пов'язаних із демографічними втратами та міграційними процесами.

Скорочення чисельності робочої сили призводить до формування хронічного дефіциту кадрів, посилення конкуренції між роботодавцями за трудові ресурси та зростання навантаження на наявний персонал. Це, у свою чергу, стимулює підприємства до перегляду кадрової політики, впровадження гнучких форм зайнятості, активізації процесів перекваліфікації працівників та більш широкого використання цифрових технологій в управлінні персоналом [5].

Таким чином, встановлено, що зменшення чисельності робочої сили в Україні є одним із ключових факторів трансформації ринку праці та кадрової політики підприємств. Подальше загострення цієї тенденції може створювати додаткові ризики для економічного відновлення країни, що обумовлює необхідність розробки ефективних механізмів збереження

та відтворення людського капіталу.

Починаючи з 2022 року, ринок праці України зазнав глибокої трансформації через поєднання трьох факторів: мобілізації населення; масової зовнішньої міграції; внутрішнього переміщення населення. За даними досліджень: у 2022 році з України виїхало понад 8 млн осіб, а близько 5 млн стали ВПО; станом на 2025 рік $\approx 5,6$ млн українців залишаються за кордоном 60–75% роботодавців відчують дефіцит кадрів. Це призвело до суттєвого скорочення пропозиції робочої сили (табл. 2).

Проведений аналіз галузевої структури кадрового дефіциту в Україні засвідчив наявність глибоких диспропорцій на ринку праці, спричинених впливом мобілізації та міграції робочої сили. Встановлено, що найбільшого негативного впливу зазнали галузі, які характеризуються високою залежністю від фізичної праці та обмеженими можливостями дистанційної зайнятості, зокрема будівництво, промисловість, транспорт і сільське господарство.

Таблиця 2

Кадровий дефіцит в Україні за галузями

Галузь економіки	Кількість вакансій / рівень дефіциту	Характер проблеми	Основні причини
Освіта	≈ 25 тис. вакансій	Критичний дефіцит	Міграція жінок, низька оплата праці, старіння кадрів (РБК-Україна)
Переробна промисловість	≈ 9 тис. вакансій	Високий дефіцит	Мобілізація чоловіків, відтік кваліфікованих робітників (РБК-Україна)
Готельно-ресторанний бізнес	≈ 3 тис. вакансій	Середній дефіцит	Міграція молоді, сезонність роботи (РБК-Україна)
Сільське господарство	39% підприємств мають дефіцит	Високий дефіцит	Мобілізація, сезонний характер праці (Інтерфакс-Україна)
Будівництво	високий (кількісно не фіксований)	Критичний дефіцит	Виїзд робітників за кордон, мобілізація
Транспорт і логістика	високий	Високий дефіцит	Мобілізація водіїв, зростання попиту
Охорона здоров'я	високий	Структурний дефіцит	Міграція медперсоналу, перевантаження системи
Робітничі професії (зварювальники, електрики тощо)	71% компаній відчувають дефіцит	Масовий дефіцит	Дисбаланс навичок, відтік кадрів (Мінфін)
ІТ та висококваліфіковані спеціалісти	середній дефіцит	Вибірковий дефіцит	Міграція, глобальна конкуренція
Державний сектор	високий	Хронічний дефіцит	Низька мотивація, мобілізація

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8]

У цих секторах дефіцит кадрів має критичний характер і безпосередньо пов'язаний із мобілізацією чоловічого населення працездатного віку [1].

Водночас у соціально значущих галузях, таких як освіта та охорона здоров'я, кадровий дефіцит обумовлений переважно міграційними процесами, що супроводжуються відтоком жінок і висококваліфікованих фахівців за кордон. Це призводить до погіршення якості надання послуг і зростання навантаження на наявний персонал.

Окремої уваги заслуговує проблема структурного дефіциту робочої сили, яка проявляється у невідповідності між наявними професійними навичками працівників і потребами роботодавців. Найбільш гостро вона відчувається у сфері робітничих професій, де спостерігається не лише кількісна нестача кадрів, а й втрата кваліфікованого трудового потенціалу. Аналіз також показав, що кадровий дефіцит в Україні має комплексний і довгостроковий характер, оскільки поєднує вплив як мобілізаційних, так і міграційних чинників. Це зумовлює формування нової моделі ринку праці, яка характеризується хронічною нестачею

трудових ресурсів, посиленням конкуренції за персонал та необхідністю трансформації кадрової політики підприємств.

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств впровадження адаптивних підходів до управління персоналом, зокрема активізації процесів перекваліфікації працівників, розширення джерел залучення кадрів, підвищення ролі нематеріальної мотивації та використання цифрових інструментів HR-менеджменту. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню негативного впливу кадрового дефіциту та підвищенню стійкості підприємств в умовах кризових викликів.

Результати масштабного опитування роботодавців (2024–2025 рр.), яке охопило понад 55 тис. підприємств, підтверджують наявність гострого дефіциту кадрів у ключових галузях економіки – промисловості, будівництві та транспорті. Водночас роботодавці демонструють готовність адаптувати кадрову політику шляхом залучення нових категорій працівників.

Аналітичні звіти також підкреслюють роль міграційних процесів як одного з основних

Таблиця 3

Регіональні ринки праці України (2022–2025 рр.)

Регіон України	Стан ринку праці	Рівень безробіття (тенденція)	Кадровий дефіцит	Основні фактори впливу
Західний (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Тернопільська)	Перевантажений	Зростання у 2022 → стабілізація	Низький / середній	Притік ВПО, релокація бізнесу, зростання конкуренції
Центральний (м. Київ, Київська, Вінницька, Черкаська)	Відносно збалансований	Помірне зростання → зниження	Середній	Часткова релокація, відновлення бізнесу, мобілізація
Північний (Чернігівська, Сумська, Житомирська)	Нестабільний	Високий у 2022 → поступове зниження	Середній	Руйнування інфраструктури, близькість до зони бойових дій
Східний (Харківська, Донецька, Луганська)	Кризовий	Дуже високий	Низький (через спад економіки)	Активні бойові дії, міграція, зупинка підприємств
Південний (Одеська, Миколаївська, Херсонська)	Депресивний / нестабільний	Високий	Середній / високий	Окупація частин територій, міграція, руйнування економіки
Промислові центри (Дніпропетровська, Запорізька)	Напружений	Помірний	Високий	Мобілізація, збереження виробництва, дефіцит кадрів

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8]

чинників трансформації ринку праці. Трудова міграція спричиняє дисбаланс між попитом і пропозицією кваліфікованої робочої сили, а також формує нові виклики для системи професійної освіти та підготовки кадрів. Частина населення перемістилася в межах країни (внутрішньо переміщені особи), інша – виїхала за кордон. Це спричинило дисбаланс на регіональних ринках праці: в одних регіонах спостерігається надлишок робочої сили, в інших – її гострий дефіцит (табл. 3).

Проведений аналіз регіональних ринків праці України у 2022–2025 рр. свідчить про глибоку територіальну диференціацію умов зайнятості, що сформувалася під впливом воєнних дій, масової міграції населення, внутрішнього переміщення та мобілізаційних процесів. Ринок праці України фактично набув фрагментованого характеру, де різні регіони демонструють протилежні тенденції розвитку – від надлишку робочої сили до гострого кадрового дефіциту.

Зокрема, західні регіони країни характеризуються перевантаженням локальних ринків праці, що зумовлено масовим притоком внутрішньо переміщених осіб та релокацією підприємств із небезпечних територій. Це призвело до зростання конкуренції за робочі місця, особливо у сферах обслуговування та низько- і середньокваліфікованої зайнятості. Водночас у цих регіонах поступово формуються нові центри економічної активності, однак дисбаланс між пропозицією та попитом на працю залишається значним.

Центральні регіони України демонструють відносно більш збалансований стан ринку праці. Тут спостерігається часткове відновлення економічної діяльності, адаптація бізнесу до воєнних умов та стабілізація рівня зайнятості. Проте навіть у цих регіонах зберігається кадровий дефіцит у ряді галузей, що пов'язано з мобілізацією населення та міграційними втратами.

Натомість східні та південні регіони країни залишаються найбільш ураженими з точки зору функціонування ринку праці. Тут спостерігається високий рівень безробіття, руйнування економічної інфраструктури, зупинка або значне скорочення діяльності підприємств, а також масовий відтік населення. У результаті формується ситуація, коли попит на робочу силу є мінімальним, а економічна активність суттєво обмежена.

Окрему групу становлять промислові регіони, де, незважаючи на збереження виробничого потенціалу, спостерігається гострий

кадровий дефіцит. Основними причинами є мобілізація чоловічого населення, відтік кваліфікованих працівників та складнощі із залученням нових кадрів. Це створює додаткове навантаження на підприємства та потребує перегляду підходів до кадрового забезпечення.

Таким чином, регіональні ринки праці України у 2022–2025 рр. характеризуються асиметричним розвитком, що проявляється у формуванні протилежних тенденцій у різних частинах країни. Така ситуація обумовлює необхідність диференційованої державної політики зайнятості, спрямованої на врахування регіональних особливостей, стимулювання мобільності робочої сили, підтримку бізнесу в кризових регіонах та розвиток програм перекваліфікації працівників.

Отже, сучасний стан регіональних ринків праці в Україні є наслідком комплексного впливу воєнних факторів і потребує системного підходу до відновлення збалансованості трудових ресурсів, що є важливою передумовою економічного відновлення держави.

Крім того, відбувається трансформація структури зайнятості (табл. 4). Зростає попит на дистанційну роботу, фриланс та тимчасову зайнятість. Водночас багато підприємств стикаються з труднощами у забезпеченні кваліфікованими кадрами.

Мобілізація та міграція мають комплексний вплив на діяльність підприємств. Насамперед це проявляється у: дефіциті кадрів, особливо кваліфікованих спеціалістів; зростанні навантаження на наявний персонал; порушенні виробничих процесів; зниженні продуктивності праці.

Підприємства змушені працювати в умовах постійної нестачі людських ресурсів. В окремих випадках це призводить до скорочення обсягів виробництва або навіть тимчасового припинення діяльності.

Проведений аналіз структури зайнятості в Україні у 2022–2025 рр. дозволяє констатувати глибоку трансформацію національного ринку праці, яка відбувається під впливом воєнних дій, масштабної міграції населення, мобілізаційних процесів та часткової релокації підприємств. Зміни у галузевій структурі зайнятості мають не тимчасовий, а переважно структурний характер, що свідчить про формування нової моделі функціонування ринку праці.

Найбільш помітною тенденцією є поступове скорочення частки зайнятості у промисловому секторі. Це пов'язано з руйнуванням виробничої інфраструктури в окремих регі-

Таблиця 4

Структура зайнятості в Україні (2022–2025 рр.)

Сектор зайнятості	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Основні тенденції змін
Сільське господарство	13%	14%	15%	15–16%	Зростання частки через релокацію та стабільний попит на продовольство
Промисловість	18%	17%	16%	15%	Скорочення через руйнування виробництв і мобілізацію кадрів
Будівництво	6%	7%	8%	9%	Поступове зростання через відновлення інфраструктури
Торгівля та послуги	27%	28%	29%	30%	Найбільший сектор, зростання дистанційної та сервісної зайнятості
Освіта	10%	9%	9%	8%	Скорочення через міграцію працівників і демографічні зміни
Охорона здоров'я	8%	8%	8%	9%	Відносна стабільність, але дефіцит кадрів
Державне управління та оборона	8%	9%	9%	10%	Зростання через мобілізацію та розширення оборонного сектору
ІТ та інформаційні технології	10%	10%	10%	9–10%	Стабільний сектор, часткова міграція спеціалістів
Інші види діяльності	8%	8%	7%	6%	Скорочення через оптимізацію економіки

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8]

Таблиця 5

Частка зайнятості у сфері послуг в Україні (2022–2025 рр.)

Рік	Частка зайнятості у сфері послуг, %	Динаміка зміни	Основні чинники впливу
2022	48%	—	Початок війни, різке скорочення промисловості, перехід до сервісної зайнятості
2023	51%	+3 п.п.	Адаптація бізнесу, розвиток онлайн-торгівлі, релокація компаній
2024	53%	+2 п.п.	Зростання дистанційної роботи, стабілізація внутрішнього ринку
2025	55%	+2 п.п.	Посилення ролі сфери послуг як основного роботодавця

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8]

онах, зниженням інвестиційної активності, переборами у логістичних ланцюгах, а також значним впливом мобілізації, яка призвела до втрати частини кваліфікованих працівників. У результаті промисловість поступово втрачає позиції як один із ключових секторів зайнятості, що створює довгострокові виклики для відновлення економічного потенціалу країни.

Водночас спостерігається зростання частки зайнятості у сфері послуг, яка стала найбільш адаптивним сектором до умов війни. Розви-

ток дистанційних форм роботи, цифровізація бізнес-процесів, розширення електронної комерції та зростання внутрішнього попиту сприяли зміцненню цього сегмента. Саме сектор послуг сьогодні виконує роль основного «амортизатора» ринку праці, поглинаючи частину вивільненої робочої сили.

Проведений аналіз частки зайнятості у сфері послуг в Україні у 2022–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до зростання ролі цього сектору в структурі національного ринку

праці. Збільшення частки зайнятих у сфері послуг із приблизно 48% у 2022 році до 55% у 2025 році відображає глибинні структурні зміни в економіці, які відбуваються під впливом воєнних дій, міграційних процесів, мобілізації та цифрової трансформації бізнес-середовища.

Насамперед, зростання сфери послуг зумовлене суттєвим скороченням промислової зайнятості, що стало наслідком руйнування виробничої інфраструктури, перебоїв у логістичних ланцюгах та втрати частини трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію. У таких умовах саме сфера послуг виявилася найбільш гнучкою та адаптивною до кризових змін, що дозволило їй поступово поглинути вивільнену робочу силу.

Важливим чинником зростання цього сектору стала активна цифровізація економіки та розвиток дистанційних форм зайнятості. Поширення електронної комерції, онлайн-сервісів, фінансових технологій та дистанційної роботи суттєво розширило можливості працевлаштування у сфері послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та працівників, які змінили місце проживання внаслідок війни.

Окремо слід відзначити, що сфера послуг виконує важливу стабілізаційну функцію на ринку праці України. В умовах скорочення виробничого сектору вона виступає основним джерелом створення нових робочих місць, сприяє частковому поглинанню надлишкової робочої сили та пом'якшує негативні наслідки структурних дисбалансів у зайнятості.

Водночас зростання частки зайнятості у сфері послуг не є виключно результатом її внутрішнього розвитку. Значною мірою ця тенденція пояснюється відносним скороченням зайнятості в інших секторах економіки, насамперед у промисловості та сільському господарстві. Таким чином, відбувається не лише абсолютне розширення сервісного сектору, але й структурний перерозподіл робочої сили між галузями.

Крім того, важливу роль у формуванні сучасної структури зайнятості відіграють міграційні процеси, які змінюють регіональну та професійну конфігурацію ринку праці. Переміщення населення до більш безпечних регіонів стимулює розвиток малого бізнесу та сфери послуг у західних і центральних областях України, що додатково посилює їхню частку в загальній зайнятості.

Отже, можна зробити висновок, що сфера послуг у період 2022–2025 рр. стала ключовим

елементом трансформації ринку праці України. Вона виконує не лише економічну, але й соціальну функцію, забезпечуючи адаптацію населення до нових умов зайнятості. Подальший розвиток цього сектору буде визначатися рівнем цифровізації економіки, швидкістю відновлення промисловості та ефективністю державної політики у сфері зайнятості та міграції робочої сили.

Окремо слід відзначити поступове зростання зайнятості у будівництві, що пов'язано з реалізацією програм відновлення зруйнованої інфраструктури та житлового фонду. Попри наявність кадрового дефіциту, цей сектор демонструє потенціал до розширення, однак його розвиток обмежується нестачею кваліфікованих робітників та міграційними втратами.

Сфера освіти та охорони здоров'я характеризується неоднозначними тенденціями. З одного боку, спостерігається скорочення зайнятості в освіті, що зумовлено міграцією працівників, демографічним спадом та зниженням фінансування. З іншого боку, система охорони здоров'я демонструє відносну стабільність, хоча й функціонує в умовах хронічного кадрового дефіциту та підвищеного навантаження на персонал.

Значні зміни відбулися також у державному секторі, частка зайнятості в якому поступово зростає. Це пояснюється посиленням оборонної складової економіки, розширенням функцій державного управління та необхідністю забезпечення стабільності в умовах воєнного стану.

ІТ-сектор залишається одним із найбільш стійких сегментів ринку праці. Незважаючи на часткову міграцію фахівців, він зберігає стабільні позиції завдяки глобальному попиту на цифрові послуги та високій мобільності праці в цій сфері.

Узагальнюючи, слід зазначити, що структура зайнятості в Україні за досліджуваний період характеризується чіткою тенденцією до зсуву від традиційних виробничих секторів до сфери послуг, державного управління та гнучких форм зайнятості. Така трансформація супроводжується посиленням кадрового дефіциту в ключових галузях економіки та зростанням конкуренції за трудові ресурси.

Отже, сучасні зміни у структурі зайнятості свідчать про необхідність переорієнтації кадрової політики підприємств і держави на розвиток людського капіталу, стимулювання перекваліфікації працівників, залучення нових груп населення до ринку праці та

активне впровадження цифрових технологій управління зайнятістю. Це є ключовою умовою стабілізації ринку праці та забезпечення економічного відновлення України в середньо- та довгостроковій перспективі. Крім того, спостерігається зміна якісного складу персоналу. Часто на вакантні посади залучаються працівники без необхідної кваліфікації, що потребує додаткових витрат на навчання.

Висновки. У відповідь на нові виклики підприємства змінюють підходи до управління персоналом. Основними напрямками трансформації є:

1. Впровадження гнучких форм зайнятості. Поширюється дистанційна та гібридна робота, неповна зайнятість, проєктна робота. Це дозволяє залучати працівників незалежно від їхнього місцезнаходження.

2. Перекваліфікація та навчання персоналу. Підприємства активно інвестують у розвиток працівників, щоб компенсувати нестачу кваліфікованих кадрів.

3. Розширення джерел залучення персоналу. Залучаються нові категорії працівників: жінки, молодь, люди старшого віку, внутрішньо переміщені особи.

4. Цифровізація HR-процесів. Використання цифрових інструментів для рекрутингу, оцінювання та управління персоналом стає необхідністю.

5. Посилення уваги до мотивації та підтримки персоналу. Зростає значення нематеріальної мотивації, психологічної підтримки та формування лояльності працівників.

Для підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах доцільно: розробляти адаптивні HR-стратегії; впроваджувати системи управління талантами; посилювати бренд роботодавця; розвивати корпоративну культуру; впроваджувати програми підтримки персоналу; використовувати HR-аналітику для прийняття рішень. Важливим є також співробітництво з державними органами та освітніми установами для підготовки необхідних кадрів. Мобілізація та міграція робочої сили суттєво вплинули на кадрову політику підприємств України, спричинивши дефіцит кадрів, зміну структури зайнятості та необхідність трансформації HR-підходів. У сучасних умовах підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи гнучкі форми зайнятості, розвиваючи персонал та використовуючи цифрові технології. Ефективна кадрова політика стає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інноваційних підходів до управління персоналом в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімова Л. М., Юрчик Г. М. Особливості функціонування національного ринку праці в умовах військової загрози та внутрішнього переміщення населення. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-02>.
2. Бобко Н. Інноваційна діяльність в Україні: рейтингова оцінка та перспективи розвитку в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 294–304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.294>.
3. Ганущак Р. М., Маргасова В. Г. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Journal of strategic economic research*. 2024. № 6. С. 166–176. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17>.
4. Гнатківський Б., Ревенко О., Гудко Т. Обґрунтування тенденції інноваційної діяльності підприємств в Україні та пошук джерел фінансування інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-15>.
5. Горященко Ю. Г. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку підприємництва в умовах турбулентності. *Academic review*. 2024. № 2 (61). С. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-15>.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2026)
7. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. № 4. С. 56–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>;
8. Портал відкритих даних. Набори даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset> (дата звернення: 22.04.2026)
9. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, № 3. P. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>

REFERENCES:

1. Akimova L. M., Yurchyk H. M. (2024) Osoblyvosti funktsionuvannia natsionalnogo rynku pratsi v umovakh viiskovoi zahrozy ta vnutrishnoho peremishchennia naselennia [Features of the functioning of the national labor market under the conditions of military threat and internal displacement of the population]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, no. 67, pp. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-02> (in Ukrainian).
2. Bobko N. (2024) Innovatsiina diialnist v Ukraini: reitynhova otsinka ta perspektyvy rozvytku v suchasnykh umovakh [Innovative activity in Ukraine: rating assessment and development prospects in modern conditions]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 4, pp. 294–304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.294> (in Ukrainian).
3. Hanushchak R. M., Marhasova V. H. (2024) Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies of business development in the conditions of post-war recovery of Ukraine's economy]. *Journal of strategic economic research*, no. 6, pp. 166–176. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17> (in Ukrainian).
4. Hnatkivskiy B., Revenko O., Hudko T. (2024) Obgruntuvannia tendentsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini ta poshuk dzherel finansuvannia innovatsiinoho rozvytku [Substantiation of trends of innovative activity of enterprises in Ukraine and search for sources of financing innovative development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 3, pp. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-15> (in Ukrainian).
5. Horiashchenko Yu. H. (2024) Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh turbulentnosti [Strategic imperatives of innovative development of entrepreneurship in conditions of turbulence]. *Academic review*, no. 2(61), pp. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-15> (in Ukrainian).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://stat.gov.ua/> (accessed April 22, 2026) (in Ukrainian).
7. Ivanenko O. (2022) Rynok pratsi i zainiatist pid chas viiny: stan ta perspektyvy [Labor market and employment during the war: state and prospects]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh – Sociology: Theory, Methods, Marketing*, no. 4, pp. 56–75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056> (in Ukrainian).
8. Portal vidkrytykh danykh. Nabory danykh [Open Data Portal. Datasets]. Available at: <https://data.gov.ua/dataset> <https://stat.gov.ua/> (accessed April 22, 2026) (in Ukrainian).
9. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. (2024) Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*, vol. 8, no. 3, pp. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>.

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 25.05.2026