

## ВИКЛИКИ ТА ДИСПРОПОРЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОМИСЛОВОСТІ РОБОЧОЮ СИЛОЮ

**Вступ.** Національні програми «Плану відновлення України» [1], що орієнтовані на відновлення промисловості шляхом досягнення енергетичної незалежності та зелений курс (130 млрд дол.), розвиток секторів економіки з доданою вартістю (50 млрд дол.), поліпшення бізнес-середовища (5 млрд дол.) потребують не тільки фінансової підтримки, а й забезпечення робочою силою. Оцінка поточного стану ринку праці, зокрема балансу попиту та пропозиції, свідчить про наявність галузевих особливостей і про існування дефіциту робочої сили в одних галузях при дефіциті робочих місць в інших.

Кадровий голод, який очікує Україну на етапі повоєнного відновлення та розбудови, є центром уваги у виступах експертів на форумах, присвячених людському розвитку, центрів економічних і політичних досліджень [2-6] та публікаціях науковців [7-13]. Ґрунтовні дослідження ринку праці присвячені визначенню поточного співвідношення попиту і пропозиції та їх прогнозу у повоєнному періоді [7-8; 12-13], створенню робочих місць, сприянню зайнятості і зниженню безробіття внутрішньо переміщених осіб [9-10], розробці безпекових стратегій в управлінні персоналом [11], дефіциту кадрів і навичок [9; 13]. Проте в більшості робіт висвітлюються загальнонаціональні тренди та виклики в управлінні персоналом, усунення дисбалансів ринку праці. Недостатньо представлено в публікаціях питання кадрових потреб промисловості в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

**Метою статті** є ідентифікація поточних та потенційних викликів і диспропорцій у забезпеченні промисловості робочою силою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінки скорочення пропозиції робочої сили за період дії воєнного стану в країні коливаються навколо 5 млн осіб, проте разом зі скороченням пропозиції робочої сили скоротився і попит в результаті руйнувань, часткової релокації, банкрутства багатьох підприємств. З урахуванням скорочення обсягів виробленої та реалізованої промислової продукції на 22% [14] в 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротився і попит на робочу силу в промисловості. В промисловості було зосереджено 14,8% зайнятого населення України, станом на 2021 рік – 2,3 млн осіб

з 15,6 млн всього зайнятого. Планували скоротити чисельність персоналу в 2022 році 32,8% підприємств переробної промисловості при зростанні на інших підприємствах галузі на 13,8% та скоротити чисельність персоналу планували 26,7% підприємств добувної промисловості, коли 8,9% підприємств галузі прогнозували їх зростання. Баланс відповідей за галузями постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами становив – 5,9% (за результатами опитування підприємств Національним банком України [14]). Отже, рух персоналу мав негативну динаміку в промисловості, проте в межах 19%.

Ділові очікування підприємств [15] на 2023 рік свідчать, що більше 50% підприємств не планують змінювати обсяги виробництва. Станом на серпень 2023 року 28,4% промислових підприємств планують збільшити обсяги виробництва, 53,5% не планують змін і лише 18,1% очікують скорочення обсягів виробництва. Зростання загальних обсягів реалізації у 2023 році очікують найбільше підприємства переробної та добувної промисловості [16].

Протягом 2022 року роботодавцями було подано Державній службі зайнятості інформацію про заплановане масове вивільнення 11,1 тис. працівників переробної промисловості, 283 осіб добувної промисловості, 3,3 тис. осіб з підприємств у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря та 697 осіб – водопостачання; каналізація, поводження з відходами (15,4 тис. осіб – це 0,67% зайнятих в промисловості). Отже, за результатами дослідження вищенаведених даних можна говорити *про відсутність критичної ситуації, пов'язаної з задоволенням потреб промисловості в робочій силі*. Проте заплановане зростання в галузях на етапі відновлення економіки актуалізує питання формування та розвитку робочої сили промисловості.

*Поточну ситуацію руху робочої сили демонструє баланс/дисбаланс вакансій та кількості безробітних, які працювали в певній галузі промисловості.*

За офіційними даними Державної служби зайнятості за період січень-серпень 2023 року кожна п'ята вакансія з'являлась на підприємствах переробної промисловості, яка є лідером за кількістю ва-

кансій порівняно з іншими галузями та сферами діяльності [17]. Баланс попиту та пропозиції робочої сили майже досягнуто в добувній промисловості: на 4 тис. вакансій – пропозиція становить 4,2 тис. безробітних. При такому ж попиту на рівні 4,4 тис. осіб в сфері постачання електроенергії та газу – кількість безробітних майже вдвічі перевищує попит і сягає 7,9 тис. осіб. Найбільший розрив в попиті та пропозиції спостерігається в переробній промисловості – дефіцит робочих місць становить 7,7 тис. вакансій. Лише в галузі водопостачання та каналізації відчувається дефіцит робочої сили, який становить 38% попиту чи 2,4 тис. осіб.

В добувній промисловості кількість вакансій в 10 разів менше ніж переробній: 1,8% проти 18,6% загальної кількості вакансій. Найбільший попит в структурі переробної промисловості займає попит в харчовій промисловості 11,7 тис. вакансій проти 15,1 тис. безробітних, незначний дефіцит робочих

місць спостерігався протягом січня-серпня місяців 2023 року у виробництві напоїв, коксу та продуктів нафтоперероблення, іншої неметалевої мінеральної продукції, металургійному виробництві, електричного устаткування, машин і устаткування, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, ремонті і монтажу машин і устаткування.

Найбільший дефіцит робочої сили виник у виробництві одягу: 4 тис. вакансій проти 1,8 тис. безробітних. Баланс попиту та пропозиції було встановлено в текстильному виробництві, виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, оброблення та виготовлення виробів з деревини, виробництві паперу та паперових виробів, виробництві інших транспортних засобів, виробництві хімічних речовин і хімічної продукції, гумових і пластмасових виробів, готових металевих виробів, виробництві меблів.

Таблиця

Баланс попиту та пропозиції січень-серпень 2023\*

Галузь	Вакансія	Кількість безробітних	Дефіцит робочих місць (-)/дефіцит робочої сили (+)	Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду)
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	4,0	4,2	-0,2	1,05
переробна промисловість, в тому числі	42,4	50,1	-7,7	1,18
Виробництво харчових продуктів	11,7	15,1	-3,4	1,29
Виробництво одягу	4,0	1,8	2,2	0,45
іншої неметалевої мінеральної продукції	3,7	4,5	-0,8	1,22
Виробництво машин і устаткування	2,5	3,6	-1,1	1,44
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4,4	7,9	-3,5	1,80
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	6,3	3,9	2,4	0,62

\* Розраховано автором за даними Державної служби зайнятості [17].

Найбільше навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) в галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря дорівнює 1,8 особи на одну вакансію, найбільший попит на робочу силу у виробництві одягу – 2,2 вакансії на 1 безробітного, який раніше працював в цій галузі, де зосереджено 9,5% вакансій всієї переробної промисловості. Слід зазначити, що саме у виробництві одягу традиційно серед зайнятих переважали жінки. Частково на ситуацію в галузі вплинули міграційні процеси та зростання державних замовлень. Галузь демонструє зростання обсягу реалізованої продукції порівняно з довоєнним періодом. Зростання обсягу реалізованої промислової продукції текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів в 2022 році порівняно з 2021 роком становило 8,7% (30714 до 28261 млн грн). На сьогодні галузі, які мають потужну державну підтримку відчують основну потребу в робочій силі. Найбільший дисбаланс спостерігається у виробництві харчових продуктів. За період січень-серпень 2023 року 27,6% вакансій зосереджено було в харчовій про-

мисловості проти 30,1% безробітних, які раніше були зайняті у виробництві харчових продуктів в переробній промисловості. За 2022 рік галузь зазнала незначного скорочення обсягів реалізації продукції на рівні 12%. Проте в контексті повоєнного відновлення економіки передбачена національна програма «Експортна фабрика продовольства: стимулювання та розвиток переробки продукції рослинного походження» та багато інших, орієнтованих на підтримку та розвиток харчової промисловості України.

Отже, основним завданням сьогодення щодо підготовки до реалізації планів повоєнного відновлення - це протидія сучасним викликам та формування і розвиток робочої сили за потребами промисловості. До основних викликів ринку праці слід віднести воєнні виклики та виклики, успадковані через вади української економіки мирного часу.

#### Воєнні виклики

1. *Скорочення робочих місць* через повне чи часткове припинення діяльності підприємств в результаті знищення обладнання та приміщень під час бойових дій, втрати потужностей, які залишилися на

окупованій території, банкрутство через втрату ринків збуту в Україні, а також за її межами. Серед осіб працездатного віку від початку війни втратили роботу майже 5 млн українців [18]. За даними Європейської бізнес-асоціації, 53% її членів працюють з обмеженнями, 3% перестали працювати. Як наслідок, 15% опитаних асоціацією компаній скоротили працівників або відправили їх у неоплачувані відпустки [19].

2. *Високий рівень еміграції робочої сили.* Через тривалість воєнних дій зростає ризик неповернення значної частини громадян України, які виїхали за кордон в пошуках тимчасового притулку від збройної агресії, що обумовлює втрату трудового та освітнього потенціалу країни. Станом на 7 листопада 2023 року біженців з України зафіксували по всій Європі на рівні 5,85 млн осіб (Джерело – УВКБ ООН, Уряд), кількість біженців з України, зареєстрованих для тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту в Європі досягла 5,29 млн осіб [20]. Згідно з опитуванням, проведеним UNHCR у грудні 2022 року – січні 2023 року 12% біженців планують повернутися до України найближчим часом, 65% – у майбутньому [21]. Проте зі зростанням кількості біженців, які знайшли роботу за кордоном, зростає кількість тих, хто планує залишитись і не повертатись в Україну. За міжнародними оцінками відсоток неповернення до Батьківщини після завершення конфлікту в різних країнах в середньому становить 30%. Для українських біженців цей рівень може сягнути і більше 40%, оскільки конфлікт набув затяжного характеру. Чим довше українці перебувають за кордоном, тим вищою є інтеграція дітей, молоді та біженців у працездатному віці в місцеві громади, особливо якщо рівень життя країн є вищим, ніж в Україні. Згідно з дослідженням Центру Разумкова, що проводилось з 20 липня по 25 серпня 2022 року 36% респондентів висловлюють намір повернутися після того, як переконаються, що це безпечно, 35% – після закінчення війни, 13% – через рік чи декілька років після закінчення війни, 7% – при впевненості, що знайдуть роботу у себе вдома, 11% – найближчим часом, а 7% – не планують повертатися в Україну (серед тих, хто має постійну роботу в країні перебування, таких 18%) [22]. Проте дослідження настроїв щодо повернення, які проводились восени і взимку дають зовсім іншу картину. В роботі О. Панкової зазначено, що більшість біженців після завершення війни не планує повертатися в Україну за результатами досліджень експертів європейського аналітичного центру Vbuegel (Брюссель), 44% біженців не мають наміру повертатися додому, 43% поки що не можуть відповісти або не вирішили [23].

3. *Поява дисбалансу робочої сили за регіонами, за статево-віковою структурою, за професійно-кваліфікаційною структурою.* Відбувається зміна гендерних пропорцій робочої сили у бік збільшення пропозиції жінок на ринку праці. Перебування годувальника сім'ї у збройних силах чи його втрата, призвело

до того, що жінкам доводиться брати на себе більше обов'язків, щоб забезпечити базові життєві потреби своїх сімей. Протягом 2022 року роботодавцями було подано Державній службі зайнятості інформацію про заплановане масове вивільнення 123,4 тис. працівників (у 2021 році – 224,7 тис. осіб). За регіонами: найбільша кількість попереджених про заплановане масове вивільнення у Харківській (9,4 тис.), Львівській (7,7 тис.), Житомирській (7,6 тис.), Дніпропетровській (7,5 тис.) областях та у м. Києві (7,9 тис.). Станом на 1 січня 2023 р. статус безробітного мали 186,5 тис. осіб. Кількість зареєстрованих вакансій становила 21,2 тис. од., що на 48% менше порівняно з відповідним періодом 2021 р. В середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних, проти 7 осіб на відповідну дату минулого року [24]. Найбільша невідповідність попиту на робочу силу та її пропозиції у професійно-кваліфікаційному розрізі спостерігалася серед кваліфікованих робітників сільського господарства (на 1 вакансію претендували 40 осіб), технічних службовців (21 особа), службовців та керівників (17 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (17 осіб).

4. *Високий рівень безробіття при дефіциті робочої сили через асиметрії між попитом та пропозицією робочої сили.* Так, релоковані підприємства з великою складністю заповнюють вакансії, а серед внутрішньо-переміщених осіб високий рівень безробіття. При працевлаштуванні через відсутність підходящої роботи, ВПО працюють на посадах, нижчих за їх кваліфікацію та отримують нижчий за попередній рівень оплати праці. За опитуванням кадрового порталу gsc.ua, число потерпілих від скорочення ділової активності та безробіття в Україні сягнуло 52%. Респонденти стверджували, що їм або платять мінімальну зарплату, або скоротили її на 30% і більше [25]. Схожу картину описують дані опитування Соціологічної групи «Рейтинг». Станом на середину березня 2022 р. серед українців, які мали роботу до війни, половина (53%) не працювали, 22% працювали у звичному режимі, 21% – віддалено або частково, лише 2% – знайшли собі нову роботу. Навесні 2022 року у західних областях кількість пропозицій роботи була менша за січневі показники майже втричі внаслідок збільшення чисельності шукачів. І навпаки, виник дефіцит персоналу в життєво необхідних сферах на територіях активних бойових дій і поблизу них. З проблемами пошуку персоналу стикнувся фармацевтичний, продуктовий ритейл, медична, транспортна галузь тощо.

5. *Втрата робочої сили через мобілізацію та загибель.* Збільшується число працівників з обмеженими можливостями, а їх рівень працездатності та перелік робіт, які вони можуть виконувати, відрізняється від довоєнного періоду. Так, за даними опитування E&Y [26], 17% компаній вказали, що мають співробітників, які загинули внаслідок повномасштабної війни на території України, у 11% є співробітники, які зникли безвісти, ще 17% зазначили, що мають співробітників, які фізично постраждали під час проведення бойових дій.



6. *Посилюється мінізація ринку праці*, тобто зростає кількість вакансій без офіційного оформлення та офіційної заробітної плати. Як наслідок, відсутність соціальних гарантій, час роботи не включається в трудовий стаж тощо. Це супроводжується поглибленням прекарізації зайнятості. Якщо за оцінками станом на 2021 р. рівень прекарізації складав близько 48,8% від загальної кількості зайнятого населення, то на сьогодні, з урахуванням як падіння загальної кількості зайнятих, так і значного зростання контингенту прекаріїв, він може сягати 60-70% [24].

7. *Лібералізація трудових відносин* в умовах воєнного стану негативно вплинула на соціальний захист та ослабила позицію працівника в соціальному діалозі, зокрема посиливши тренд переходу на двосторонні відносини замість тристоронніх. Зросли проблеми у сфері умов праці через відсутність культури профілактики у галузі безпеки та гігієни праці, зростання частки зайнятих у неформальному секторі економіки, які не мають захисту з боку держави щодо гарантування безпечних умов праці, перенесення відповідальності за створення гідних і безпечних умов праці при дистанційній роботі на працівника згідно внесених змін до Кодексу законів про працю.

*Виклики, успадковані через вади української економіки мирного часу*

1. *Законодавство про працю, сформоване на радянських принципах індустріальної економіки*, які є неефективними в реаліях трансформації економіки та умовах воєнного стану, трансформується вкрай швидко на потреби сьогодення з порушенням прав людини та Конституції України (КУ), зокрема статей 43 та 44 КУ, та задля лібералізації трудових відносин, тим самим знижуючи соціальний захист працівників.

2. За показником ефективності використання людського капіталу, що розраховується як співвідношення ВВП на душу населення до заробітної плати, Україна займає чи не останнє місце в рейтингу [27]. *Відставання України за продуктивністю праці* є негативним явищем для економіки країни. З урахуванням скорочення реального ВВП на 29,1% в 2022 році [28] та ВВП на душу населення на 4,4% згідно даних сайту Мінфіну [29] і зростання середньомісячної заробітної плати на 6% за даними Держстату (<https://ukrstat.gov.ua/>) скорочення показника ефективності використання людського капіталу за 2022 рік становитиме 10%.

3. *Значний дисбаланс в оплаті праці*, асиметрія розподілу працівників за рівнем оплати праці за видами економічної діяльності. В 2022 році середня заробітна плата за різними видами економічної діяльності різнилася в 3,35 раза, від 8848 грн у поштовій і кур'єрській діяльності до 29666 грн в авіаційному транспорті. Показник розриву між середніми заробітними платами чоловіків та жінок в промисловості коливається навколо 25%, а у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку – 32,3% за останніми статистичними даними.

4. *Структура зайнятості за галузями та підготовка робочої сили не відповідає потребам сьогодення*. Наявні структурні диспропорції, які обумовлені збереженням застарілої технологічної бази значної

частки вітчизняних підприємств, супроводжуються слабкою сприйнятливістю професійно-кваліфікаційної структури ринку праці до структурних зрушень. Попит на ринку праці зберігається переважно на робітничі професії, а популярність та престижність професійної освіти за останні десятиліття значно скоротилась.

5. *Високий рівень безробіття та економічної неактивності серед молоді*. За методологією МОП 19,1% молоді у віці від 15 до 24 років були безробітними у 2021 році (% до робочої сили відповідного віку), що на 0,2% менше ніж у 2020 році. Порівняно з іншими віковими групами, які виділяє державна служба статистики – це найвищий відсоток. Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 років, у 2021 році становила 14,3%, зокрема 18% жінок та 10,8% чоловіків (за 2022 рік дані відсутні).

Окрім існуючих викликів та загроз, які впливають на формування ринку праці в умовах воєнного стану, слід окреслити потенційні виклики розвитку робочої сили в Україні:

1. *Збільшення чисельності армії забере людей з інших «цивільних» видів діяльності*. Після перемоги загрози з боку РФ залишатимуться. Це потребуватиме збереження військових можливостей України. Чим більше людей буде залучено в оборонних та силових структурах, тим менше залишатиметься у реальному виробництві. Отже, в реальній економіці кадровий голод тільки зростає.

2. *Переважаючою робочою силою будуть жінки* через прямі воєнні втрати та вищу смертність чоловіків в Україні [30]. Гендерна рівність в професійній сфері зростатиме, існування жіночих та чоловічих професій розмиватиметься і далі.

3. *Повернення в цивільне життя* учасників бойових дій, демобілізованих військовослужбовців потребуватиме скорочення програм реабілітації, підготовки та перепідготовки за найбільш затребуваними спеціальностями на ринку праці.

4. *Подальше зростання прихованої зайнятості* буде пов'язане з бажанням працівників забезпечити прийнятний рівень доходу навіть за умов втрати страхового стажу.

5. *Реалізація політики повернення біженців з-за кордону* потребуватиме адекватної оплати праці; створення гідних робочих місць, інноваційних процесів у сфері праці.

6. *Посилення гнучкості правового регулювання* трудових відносин сприятиме поширенню прекарізації та зниженню рівня соціальної відповідальності суб'єктів ринку праці; появи та поширенню нових (нестандартних) форм зайнятості; десоціалізації (ізоляції) особистості та зниженню соціальної згуртованості.

7. *Відновлення безпечного середовища* для життєдіяльності та праці в усіх регіонах країни має стати першочерговим завданням повоєнного відновлення. Соціальна допомога особам, які постраждали унаслідок військового конфлікту має здійснюватись не лише на державному рівні, а і на рівні підприємств.

8. *Політика держави щодо системи професійно-технічної та вищої освіти* має змінитися з забезпечення виживання та скорочення на максимальну під-

тримку та розвиток, зокрема підтримку формування та розвитку кадрового потенціалу для інноваційної трансформації вітчизняної економіки.

9. Неповорнення дітей і молоді, які виїхали з початку воєнного стану в країні та продовжують відїжджати, обумовить подальше старіння нації, посилить дефіцит кадрів та можливо призведе до збільшення пенсійного віку. Ці тенденції вплинуть на зростання попиту компаній на спеціалістів 45+ та старших [31].

10. Кадровий дефіцит сприятиме збільшенню географії рекрутингу в умовах віддаленої роботи.

**Висновки.** Отже, оцінка співвідношення попиту та пропозиції робочої сили в промисловості свідчить про відсутність критичної ситуації, пов'язаної з задоволенням кадрових потреб промисло-

вості в поточному періоді. Проте для повоєнного відновлення країни мають бути розроблені превентивні заходи для подолання ризиків ринку праці, обумовлених впливом зміни професійно-кваліфікаційної, статеві-вікової структури робочої сили та кількісних її характеристик.

Виклики, представлені в роботі характеризують поточні проблеми залучення робочої сили та потенційні особливості розвитку робочої сили в Україні. Подальші дослідження будуть присвячені розробці науково-методичних підходів до оцінювання потреб забезпечення промисловості робочою силою з урахуванням пріоритетів повоєнної розбудови України.

#### Література

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>.
2. Оцінка ролі демографічного фактору для економічного зростання та повоєнного відновлення: аналітична доповідь. 2023. Травень. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf>.
3. Ринок праці в Україні після війни: тенденції та прогнози? аналітична записка. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/31/2022-ANALIT-ZAPIS-MARKEVICH-FIN.pdf>.
4. Актуальні питання управління людським капіталом в Україні: результати опитування. 2022. Грудень. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html>.
5. Ринок праці під час війни. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny\\_compressed.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf).
6. Стан ринку праці в сегменті блакитних комірців. *OLX-Robota*. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/OLX-Robota.-Stan-rynku-pratsi-v-segmenti-blaknytyh-komirtsiv.pdf>.
7. Мантур-Чубата О. С., Ваганова Л. В. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2022. № 2 (85). С. 81-87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2636](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2636).
8. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
9. Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.
10. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>.
11. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
12. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392>.
13. Серьогіна Н. О. Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 36-40. URL: [https://pubadm.vernadskyjournal.in.ua/journals/2022/6\\_2022/6.pdf6](https://pubadm.vernadskyjournal.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf6). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/06>.
14. Макроекономічні показники Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
15. Ділові очікування підприємств, I квартал 2023 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriyemstv-i-kvartal-2023-roku>.
16. Ділові очікування підприємств, I квартал 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2023-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q2.pdf?v=4).
17. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-серпні 2023 року: URL: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozycja\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozycja_na_rynku_praci_08_2023.pdf).
18. Українське суспільство в умовах війни. 2022: колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с. URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna...2022dlya-tipografiivse.pdf>.
19. Вінокуров Я. Мільйони українців втратили роботу через війну. Звідки вони беруть гроші на життя? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/8/694732/>.
20. Ukraine Refugee situation. *Operational data portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
21. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #3. URL: [https://data.unhcr.org/en/documents/details/99072#\\_ga=2.207718802.1623471674.1677490380-1388492483.1677253513](https://data.unhcr.org/en/documents/details/99072#_ga=2.207718802.1623471674.1677490380-1388492483.1677253513).
22. Настрої та оцінки українських біженців (липень-серпень 2022 р.). *Разумков центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/narpiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypen-serpen-2022p>.
23. Панкова О. Залишитися чи повернутися. *Дзеркало тижня*. 2022. 22 грудня. URL: <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/zalishitisja-chi-povernutisja.html>.
24. Новікова О. Ф., Шамілева Л. Л., Хандій О. О. Оцінювання розбалансованості трудової сфери в умовах воєнного стану і можливості її подолання. *Економіка України*. 2023. №2 (735). С. 17-54. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.017>.
25. Савицький О. Вплив війни: що відбувається на українському ринку праці. *Deutsche Welle*. 2022. 7 червня. URL: <https://www.dw.com/uk/try-misiatsi-viiny-shcho-vidbuvaetsia-na-ukrainskomu-rynku-pratsi-a-62052011/a-62052011>.
26. Горбановська О. Повно-масштабна війна на території України — реакції, виклики та дії бізнесу. *E&Y*. 2022. 21 квітня. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oPlxvIFEUF8>.

- 27 Український ринок праці: імперативи та можливості змін : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової, к.е.н. В. В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 356 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf>.
28. Торік реальний ВВП скоротився на 29,1% – Держстат. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3695597-torik-realnij-vvp-skorotivsa-na-291-derzstat.html>.
29. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/>.
30. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. *Центр Разумкова*. Київ, 2022. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf).
31. Ринок праці України: сьогоднішня і тенденції майбутнього. *EBA*. URL: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-ukrayiny-sogodennya-i-tendentsiyi-majbutnogo/>.

## References

1. Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine recovery plan]. (n.d.). Retrieved from: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Otsinka roli demografichnoho faktoru dlia ekonomichnoho zrostantia ta povoiennoho vidnovlennia [Assessment of the role of the demographic factor in economic growth and post-war recovery]. (2023). *Razumkov Center*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf> [in Ukrainian].
3. Rynok pratsi v Ukraini pislia viiny: tendentsii ta prohnozy [The labor market in Ukraine after the war: trends and forecasts]. (2022). *Razumkov Center*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/31/2022-ANALIT-ZAPIS-MARKEVICH-FIN.pdf> [in Ukrainian].
4. Aktualni pytannia upravlinnia liudskym kapitalom v Ukraini [Current issues of human capital management in Ukraine]. (2022). *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-research.html> [in Ukrainian].
5. Rynok pratsi pid chas viiny [The labor market during the war]. (2023). *European Business Association*. Retrieved from: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-ryнку-pratsi-Ukrayiny\\_compressed.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-ryнку-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf) [in Ukrainian].
6. Stan rynku pratsi v sehmenti blakytnykh komirirtsiv [The state of the labor market in the blue-collar segment]. (2023). *OLX-Robota*. Retrieved from <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/OLX-Robota.-Stan-ryнку-pratsi-v-segmenti-blakytnykh-komirirtsiv.pdf> [in Ukrainian].
7. Mantur-Chubata, O. S., Vahanova, L. V. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The labor market of Ukraine in the conditions of martial law]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, 2 (85), pp. 81-87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2636](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2636) [in Ukrainian].
8. Shtunder, I. O. (2022) Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The labor market of Ukraine in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> [in Ukrainian].
9. Tomchuk, O. (2023). Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime [Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime]. *Innovation and Sustainability*, no.2, pp. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119> [in Ukrainian].
10. Liubomudrova, N. P., Hoichuk, V. I. (2022). Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia [Changes in the labor market under martial law and prospects for post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31> [in Ukrainian].
11. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
12. Blyzniuk, V. V., Yatsenko, L. D. (n.d.). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny [The labor market of Ukraine in the conditions of war]. Retrieved from <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6356/13392-1> [in Ukrainian].
13. Serohina N.O. (2022). Vplyv viiskovykh dii na produktyvnu zainiatist v Ukraini [The impact of military operations on productive employment in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskiyi. Series: Public management and administration*, Vol. 33 (72), No. 6, pp. 36-40. Retrieved from [https://pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2022/6\\_2022/6.pdf](https://pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/06> [in Ukrainian].
14. Makroekonomichni pokaznyky Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeconomic indicators of the National Bank of Ukraine]. (2023). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [in Ukrainian].
15. Dilovi ochikuvannia pidpriemstv, I kvartal 2023 roku [Business expectations of enterprises, I quarter of 2023]. (2023). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/dilovi-ochikuvannya-pidpriemstv-i-kvartal-2023-roku> [in Ukrainian].
16. Dilovi ochikuvannia pidpriemstv, I kvartal 2023 roku [Business expectations of enterprises, I quarter of 2023]. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BOS\\_2023-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q2.pdf?v=4) [in Ukrainian].
17. Popyt ta propozytsiia na zareiestrovanomu rynku pratsi u sichni-serpni 2023 rotsi [Demand and supply on the registered labor market in January-August 2023]. Retrieved from [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_popyt\\_i\\_propozyciya\\_na\\_rynku\\_praci\\_08\\_2023.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf) [in Ukrainian].
18. Dembitskyi, O. Zlobina, N. Kostenko et al. (2022). Ukrainske suspilstvo v umovakh viiny [Ukrainian society in war conditions. 2022]. Kyiv, Institute of Sociology of the NAS of Ukraine. 410 p. Retrieved from <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna...2022dlya-tipografiivse.pdf> [in Ukrainian].
19. Vinokurov, Ya. (2022). Miliony ukraintsiv vtratyly robotu cherez viinu. Zvidky vony berut hroshi na zhyttia? [Millions of Ukrainians lost their jobs because of the war. Where do they get money for living?]. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/8/694732/> [in Ukrainian].
20. Ukraine Refugee situation. (2023). *Operational data portal*. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
21. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #3. (2023). Retrieved from [https://data.unhcr.org/en/documents/details/99072#\\_ga=2.207718802.1623471674.1677490380-1388492483.1677253513](https://data.unhcr.org/en/documents/details/99072#_ga=2.207718802.1623471674.1677490380-1388492483.1677253513).
22. Nastroi ta otsinky ukrainskykh bizhentsiv [Attitudes and assessments of Ukrainian refugees]. (July–August 2022). *Razumkov Center*. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypen-serpen-2022p> [in Ukrainian].



23. Pankova, O. (2022). Zalyshytysia chy povernutysia [Stay or return]. *Dzerkalo tyzhnia*. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/zalishytysia-chi-povernutysia.html> [in Ukrainian]

24. Novikova, O. F., Shamileva, L. L., Khandii, O. O. (2023). Otsiniuvannia rozbilansovanosti trudovoi sfery v umovakh voiennoho stanu i mozhlyvosti yii podolannia [Assessment of the imbalance of the labor sphere in the conditions of martial law and the possibility of overcoming it]. *Ekonom. Ukr.*, 2(735), pp. 17-54. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.017> [in Ukrainian].

25. Savytskyi, O. (2022). Vplyv viiny: shcho vidbuvaetsia na ukrainskomu rynku pratsi [The impact of the war: what is happening in the Ukrainian labor market]. *Deutsche Welle*. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/try-misiatsi-viiny-shcho-vidbuvaetsia-na-ukrainskomu-rynku-pratsi-a-62052011/a-62052011> [in Ukrainian].

26. Horbanovska, O. (2022). Povno- masshtabna viina na terytorii Ukrainy – reaktsii, vyklyky ta dii biznesu [Full-scale war on the territory of Ukraine – reactions, challenges and business actions]. *E&Y*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=oPlxvFEUF8> [in Ukrainian].

27. Petrova, I. L., Blyzniuk, V. V. (Eds.). (2018). Ukrainskyi rynek pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin [The Ukrainian labor market: imperatives and opportunities for change]. Kyiv. 356 p. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf> [in Ukrainian].

28. Torik realnyi VVP skorotyvsia na 29,1% – Derzhstat [Last year, real GDP decreased by 29.1% – State Statistics Service]. (2023). *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3695597-torik-realnij-vvp-skorotivsa-na-291-derzstat.html> [in Ukrainian].

29. Valovoi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini 2023 [Gross domestic product (GDP) in Ukraine 2023]. (2023). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].

30. Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. (2022). *Razumkov Center*. Retrieved from [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf) [in Ukrainian].

31. Rynek pratsi Ukrainy: sohodennia i tendentsii maibutnoho [Labor market of Ukraine: present and future trends]. (2022). *EBA*. Retrieved from <https://eba.com.ua/rynek-pratsi-ukrayiny-sogodennya-i-tendentsiyi-majbutnogo/> [in Ukrainian].

### **Хандій О. О. Виклики та диспропорції у забезпеченні промисловості робочою силою**

Структурні зміни в економіці, обумовлені поточними та потенційними змінами потреб суспільства для виживання в умовах сьогодення та відбудови країни в повоєнному періоді. Зі зміною галузевої структури з'являються нові вимоги до робочої сили, її кваліфікації, кількісної залученості в різні сфери діяльності. В роботі пропонується систематизація поточних та потенційних викликів і диспропорцій у забезпеченні промисловості робочою силою. Охарактеризована динаміка попиту та пропозиції робочої сили в промисловості, їх співвідношення та зроблено висновок про відсутність критичної ситуації, пов'язаної з задоволенням потреб промисловості в робочій силі. За загальними прогнозами ринку праці очікується виникнення кадрового голоду, проте в промисловості склалася різна ситуація за галузями. Лідером за кількістю нехватки робочих місць порівняно з іншими галузями та сферами діяльності є переробна промисловість, в добувній промисловості досягнута майже збалансованість між попитом та пропозицією. В сфері постачання електроенергії та газу кількість безробітних майже вдвічі перевищує попит. Лише в галузі водопостачання та каналізації відчувається дефіцит робочої сили.

В роботі акцентується увага на важливості протидії сучасним викликам та формуванні робочої сили за потребами промисловості. Серед воєнних викликів висвітлені такі аспекти, як скорочення робочих місць, масова еміграція робочої сили, дисбаланс за регіонами та професіями, високий рівень безробіття при дефіциті робочої сили через асиметрії між попитом та пропозицією робочої сили, втрата робочої сили через мобілізацію та загибель, тінізація ринку праці, лібералізація трудових відносин.

Викладено виклики, успадковані через вади української економіки мирного часу. Наголошується увага на зниженні соціальної захищеності працівників в умовах воєнного стану, що обумовлено внесенням змін в трудове законодавство. Висвітлені проблеми ефективності використання людського капіталу, дисбалансу в оплаті праці, галузевих структурних диспропорцій та економічної неактивності серед молоді. Окреслено потенційні виклики розвитку робочої сили в Україні.

*Ключові слова:* робоча сила, промисловість, виклики, кадрові потреби, пропозиція робочої сили, диспропорції.

### **Khandii O. Challenges and Disparities in Providing Industry with Labor Force**

Structural changes in the economy, caused by current and potential changes in the needs of society for survival in today's conditions and reconstruction of the country in the post-war period. With the change of the industry structure, new requirements appear for the workforce, its qualifications, quantitative involvement in various spheres of activity. The work offers a systematization of current and potential challenges and disparities in providing industry with labor force. The dynamics of demand and supply of labor in industry, their ratio, are characterized, and a conclusion is made that there is no critical situation related to meeting the needs of industry in labor. According to general forecasts of the labor market, a shortage of personnel is expected, but the industry has a different situation by branch. The leader in the number of job shortages compared to other industries and spheres of activity is the processing industry, in the extractive industry almost a balance between supply and demand has been achieved. In the field of electricity and gas supply, the number of unemployed is almost twice as high as the demand. Only in the field of water supply and sanitation is there a labor shortage.

The work emphasizes the importance of countering modern challenges and the formation of the workforce according to the needs of industry. Among the military challenges, such aspects as reduction of jobs, mass emigration of labor force, imbalance by regions and professions, high level of unemployment due to labor shortage due to asymmetry between demand and supply of labor force, loss of labor force due to mobilization and death, diminization of the labor market are highlighted. , liberalization of labor relations.

The challenges inherited due to the defects of the Ukrainian peacetime economy are outlined. Emphasis is placed on the reduction of the social security of workers in the conditions of martial law, which is due to the introduction of changes in the labor legislation. The problems of the efficiency of the use of human capital, imbalance in wages, sectoral structural disparities and economic inactivity among young people are highlighted. The potential challenges of labor force development in Ukraine are outlined.

*Keywords:* labor force, industry, challenges, personnel needs, labor supply, disparities.

