

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-7>

УДК 331.5(477)

**Коць Ольга Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-3635>

**Стойко Микола Миколайович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3583-5628>

**Olha Kots, Mykola Stoiko**

Lviv Polytechnic National University

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ  
РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ****AN INVESTIGATION OF THE FACTORS SHAPING  
THE LABOR MARKET IN UKRAINE**

**Анотація.** Актуальність теми статті зумовлена критичним станом ринку праці України в умовах воєнного стану, що потребує переосмислення традиційних чинників його формування. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних детермінант розвитку ринку праці та ідентифікація основних тенденцій його функціонування у період 2021–2025 рр. У роботі досліджено вплив глобальних та національних чинників на ринок праці та визначено тенденції, які вони зумовлюють у сьогоденні. Визначено, що основним ринко-формуючим чинником виступає повномасштабне вторгнення, яке спричинило виникнення низки вторинних чинників, які з часом набули самостійного характеру. Автор довів, що попри зростання фактичного безробіття, спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Зроблено висновок про необхідність адаптації державної політики зайнятості та корпоративних стратегій управління персоналом до тенденцій розвитку національного ринку праці.

**Ключові слова:** ринок праці, робоча сила, міграція, структурне безробіття, людський капітал, HR-стратегії, дефіцит кадрів.

**Summary.** The relevance of the topic is determined by the critical transformations of the Ukrainian labor market under martial law, which necessitates a fundamental rethinking of the classical factors of its formation and functioning. The unprecedented scale of forced migration, mobilization processes, and physical destruction of infrastructure have created a unique economic environment that requires new analytical approaches. The purpose of the study is a comprehensive analysis of modern determinants of labor market development of Ukraine and the identification of key trends in its functioning during the period 2021–2025. The paper examines the impact of global and national factors on the labor market and identifies the trends they are causing today. It is determined that the main market-forming factor is the full-scale invasion, which has caused the emergence of a number of secondary factors that have become independent over time, including: forced migration, gender change, mobilization of able-bodied men, etc. The research revealed a profound structural imbalance between the demand and supply of labor caused by massive external migration (over 6 million citizens) and the involvement of a significant part of the population in the defense forces. The author proves that despite the high level of actual unemployment, there is an acute shortage of qualified personnel in key sectors of the economy, such as construction, energy, and agriculture. The study identifies a significant gap between the formal education of the workforce and the real needs of a recovery economy, leading to professional degradation and deskilling. The study concludes that there is an urgent need to adapt state employment policies and corporate HR strategies to the conditions of a militarized economy. The author emphasizes that economic recovery is impossible without proactive measures for the repatriation of migrants and the integration of vulnerable groups (veterans, IDPs) into the labor process. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed recommendations to develop regional recovery strategies and digital platforms for professional retraining, which will contribute to the long-term stability of the national labor market and the restoration of the state's human capital.

**Keywords:** labor market, labor force, migration, structural unemployment, human capital, HR strategies, staff shortage.

**Постановка проблеми.** Ринок праці є визначальною сферою національної економіки, що безпосередньо впливає на обсяги валового внутрішнього продукту (ВВП), забезпечує сталість системи соціального захисту та визначає ефективне функціонування й розвиток інших галузей й окремих суб'єктів господарювання. Зміни на ринку праці, такі як зростання безробіття або дефіцит кваліфікованих кадрів, відразу відображаються на економічній стабільності держави та добробуті населення країни.

Традиційно, стан ринку праці аналізується за допомогою низки економічних показників, зокрема: рівень безробіття, середня заробітна плата, продуктивність праці, рівень економічної активності населення, рівень бідності населення, тощо, які дають змогу оцінити його поточний розвиток та спрогнозувати подальший. Однак в умовах сучасної кризи ринку праці не доцільно обмежуватися лише вказаними класичними показниками, оскільки новітня кон'юнктура ринку вимагає врахування комплексної дії екзогенних та ендогенних чинників, зокрема: повномасштабного вторгнення, демографічної кризи, професійно-кваліфікаційного дисбалансу, цифровізації робочих процесів, зміни ціннісних орієнтирів працівників, тощо.

Необхідність ідентифікації та дослідження провідних чинників, що визначають напрям розвитку національного ринку праці, є першочерговим завданням для розробки дієвої державної політики зайнятості, стимулювання повернення мігрантів та забезпечення економічного відновлення держави. Водночас, дослідження чинників, які формують тенденції на ринку праці, є основою для розробки стратегій управління персоналом підприємств. Адже в умовах динамічної зміни попиту та пропозиції на трудові ресурси, саме розуміння зовнішніх драйверів дозволяє компаніям адаптувати власні системи рекрутингу, мотивації та утримання талановитих співробітників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** свідчить, що проблема формування та трансформації ринку праці в Україні в умовах воєнного стану та глобальних викликів перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців.

Значний внесок у дослідження адаптації ринку праці до умов повномасштабного вторгнення зробили: Атаманюк Р. [1], Богданович О., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л., Михайляк Г. [2], Петрова І., Петюх В., Тютюнникова С., Цапін А. та Жолудь О. [3], Щербаченко В. та Анцибор Т. [4], Шевченко Л. та інші.

Макроекономічні аспекти функціонування ринку праці як специфічного ресурсу досліджує Г. Михайляк [2], яка підкреслює складність структури національного ринку праці та загострення диспропорцій між попитом і пропозицією.

Авторка докладно розглядає чинники трудової міграції та депопуляції, що створюють загрозу безповоротного скорочення трудового потенціалу країни. Науковці А. Цапін та О. Жолудь [3] проаналізували структурні зміни ринку, акцентуючи на регіональних та демографічних диспропорціях, а також на поступовому зниженні рівня безробіття за методологією МОП після пікових значень 2022 р. Чинники воєнного впливу, такі як мобілізація та міграція, розглядаються ними як ключові детермінанти скорочення пропозиції робочої сили. Водночас, Щербаченко В. та Анцибор Т. [4] аналізують динаміку ринку праці у воєнний час, розглядаючи дисбаланс попиту та пропозиції через глобалізацію, цифровізацію та агресію РФ, із зростанням неформальної зайнятості. Проблематику адаптації ринку до нових реалій продовжує Атаманюк Р. [1], який фокусується на зміні вимог до кваліфікації персоналу та зростанні запиту на універсальні компетенції, такі як знання англійської мови та навички роботи зі штучним інтелектом.

Значний обсяг статистичного матеріалу для дослідження ринку праці та аналізу його провідних тенденцій також можна почерпнути із офіційних статистичних звітів, які періодично оприлюднює МОП [5, 6], Державна служба зайнятості [7, 8, 9], Національний банк України [10] Національний інститут стратегічних досліджень [11] та Світовий банк [12].

Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, стрімка зміна ситуації на ринку праці вимагає подальшого поглибленого вивчення чинників, що впливають на його розвиток, у контексті довгострокового економічного зростання.

**Метою статті** є комплексний аналіз чинників формування ринку праці в Україні у 2020–2025 рр. з урахуванням глобалізаційних та національних процесів задля визначення ключових детермінант та шляхів їх регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз вітчизняного ринку праці у період 2020–2025 рр. свідчить про його докорінну трансформацію під впливом безпрецедентних викликів глобальних тенденцій та національних кризових шоків, які кардинально змінили структуру зайнятості та попиту на робочу силу.

Глобалізаційні чинники, що впливають на ринок праці України, є зовнішніми, численними та багатогранними. Їх вплив неможливо подолати, а лише частково зменшити, докладаючи великих регулятивних зусиль. Чинники національного рівня виникають всередині країни та формуються її внутрішніми соціально-економічними та політичними процесами. Здебільшого, вони піддаються регулюванню, однак у різній мірі та з різними зусиллями. Усі чинники тісно взаємопов'язані та впливають один на одного.

Систематизуємо основні глобальні та національні чинники, що впливали на розвиток ринку праці України упродовж 2020–2025 рр. (табл. 1).

Динаміка ринку праці на початку аналізованого періоду – у 2020–2021 рр. визначалася, переважно, глобальними чинниками – глобалізацією економічних відносин та пандемією COVID-19.

Розвиток глобалізаційних процесів створив сприятливі умови для активізації трудової міграції між країнами. Люди працездатного віку, в пошуках кращих умов зайнятості, залишали Україну та працевлаштовувалися, легально або нелегально, в країнах з вищою заробітною платою. Рівень трудової міграції у 2020–2021 рр. за різними оцінками охоплював від 2,2 до 2,7 млн громадян. Глобалізація на цьому етапі виступала як чинник, що з одного боку забезпечував приплив грошових переказів (ремітенцій), які становили близько 8% ВВП, а з іншого – сприяв інтенсивному відтоку кваліфікованих фахівців із промисловості та будівництва [13]. Вже тоді почали спостерігатися глибокі структурні дисбаланси у забезпеченні робочою силою.

Пандемія COVID-19, що розпочалася на початку 2020 р., стала першим системним викликом, який змусив український ринок праці до швидкої адаптації. Жорсткі карантинні обмеження призвели до тимчасового падіння активності у секторах з високим ступенем фізичної взаємодії: громадському харчуванні, готельно-ресторанному бізнесі, пасажирських перевезеннях [11]. Аналіз динаміки зайнятості демонструє негативну тенденцію: пандемія призвела до скорочення кількості зайнятого населення до 15,7 млн осіб у 2021 р. порівняно з 16,0 млн у 2020-му. Рівень безробіття за методологією МОП у цей період зріс з 9,3% до 9,9% робочої сили. Рівень зайнятості населення скоротився з 56,5% до 56,0% [9]. Водночас пандемія пришвидшила цифровізацію та стала поштовхом для розвитку дистанційних форм зайнятості, що згодом забезпечило стійкість бізнес-процесів в умовах повномасштабної війни, дозволивши близько 8–10% українських мігран-

тів продовжувати працювати на вітчизняні компанії з-за кордону [10], а розвиток гіг-економіки дозволив багатьом фахівцям інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості без необхідності фізичного переміщення [11]. Саме в цей час розпочалася трансформація структури навичок: цифрова грамотність стала критичною вимогою навіть для нетехнічних професій.

Вагомими глобальними чинниками впливу також постають євроінтеграція, та глобальна конкуренція за трудові ресурси, де значний розрив у доходах із сусідніми країнами, зокрема Польщею, залишається потужним стимулом для міграції. Євроінтеграційні тенденції позитивно стимулюють адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС у сферах трудових прав, гендерної рівності та соціального діалогу. Спостерігається активне вирівнювання українських стандартів із європейськими, що прискорює формалізацію ринку праці та реформування системи професійно-технічної освіти [6]. Світова волатильність цін на енергоносії та логістичні кризи також опосередковано впливали на фінансову здатність українських підприємств утримувати персонал через зростання собівартості продукції.

Таким чином, статистичні дані 2020–2021 рр. свідчать про початок скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці України ще до повномасштабного вторгнення, що було пов'язано здебільшого із впливом загальних глобальних тенденцій, зокрема, із посиленням конкуренції за українських працівників на міжнародному ринку праці та з пандемією COVID-19.

Національні чинники формування ринку праці у період 2020–2025 рр. мали, переважно деструктивний характер, де визначальним фактором стала повномасштабна війна росії проти України. Повномасштабне вторгнення як основний ринкоформуєчий чинник, під впливом якого у даний час знаходиться ринок праці України, спонукав до виникнення низки похідних чинників впливу, які з плином часу набули самостійного характеру і зараз вже повноцінно формують ситуацію

**Таблиця 1 – Чинники формування ринку праці в Україні у 2020–2025 рр.**

Глобальні чинники	Національні чинники
Глобалізація економічних відносин	Повномасштабне вторгнення
Пандемія COVID-19 та розвиток дистанційної форми зайнятості	Масштабна вимушена міграція (зовнішня і внутрішня)
Євроінтеграційні процеси	Мобілізація до лав ЗСУ
Глобальна конкуренція за трудові ресурси (за таланти)	Зміна гендерної структури
Світові економічні тренди та логістичні кризи	Освітньо-професійна підготовка кадрів
Розвиток платформної економіки (Gig Economy)	Трансформація бізнес-моделей під нові економічні реалії
Рівень заробітної плати та інфляція	
Цифровізація	

Джерело: власна розробка авторів

на ринку праці, зокрема: вимушена зовнішня та внутрішня міграція, зміна гендерної структури зайнятості, формування вразливого прошарку населення, як от ветерани, інваліди, внутрішньо-переміщені особи, мобілізація чоловіків працездатного віку до лав ЗСУ, демографічна криза, тощо. Кожен із зазначених чинників по-своєму впливає на ринок праці та породжує негативні, важко виправні наслідки для трудових ресурсів держави і кадрового забезпечення підприємств.

Перш за все, війна призвела до масштабної вимушеної міграції. За оцінками Міжнародної організації праці, у 2022 р. було втрачено близько 2,4 млн робочих місць, що відповідало 15,5% від довоєнного рівня. Внутрішня міграція охопила 3,7 млн осіб, тоді як зовнішня – понад 5,9 млн біженців [5]. Вагомий вплив на ринок праці від початку війни також справляє мобілізація до ЗСУ та зростання рівня смертності серед цивільного населення внаслідок постійних ракетних обстрілів росіянами українських населених пунктів. Усі разом чинники спричинили скорочення робочої сили у віці 15–70 років у 2023 р. більш ніж на 25% порівняно з 2021 р. [10; 14], та як наслідок – зумовили виникнення гострого кадрового дефіциту, перш за все, у секторах, де традиційно переважали чоловіки: будівництво, транспорт, добувна промисловість, металургія [14].

Динаміка кількості зареєстрованих безробітних та рівня безробіття в Україні упродовж 2019–2026 рр. зображена на рис. 1.

Аналіз основних показників ринку праці України у 2019–2026 рр. засвідчує парадоксальну тенденцію: на тлі високого рівня безробіття (за методологією МОП) кількість офіційно зареєстрованих безробітних постійно скорочується. Основних причин такої асиметрії є декілька. Перш за все, чоловіки працездатного віку уникають офіційної реєстрації в центрах зайнятості через ризики отримання мобілізаційних повісток. У 2025 р. зростання реєстрації відбувалося виключно за рахунок жінок – на 6,8%, тоді як серед чоловіків цей показник скоротився на 19%. Цьому сприяє також і скорочення тривалості виплат допомоги по безробіттю (до 90 днів у загальному випадку) [8]. Водночас зростає рівень неформальної зайнятості, що дозволяє частині населення мати дохід без офіційного статусу працевлаштування.

Таким чином, ринок праці України у 2026 р. буде також дефіцитним щодо кваліфікованих кадрів із значним прошарком «невидимих» для держави безробітних, які залишаються поза межами офіційної системи через безпекові, соціальні та економічні бар'єри, що робить реальну кількість безробітних у рази вищою від офіційно зареєстрованої.

Посилення мобілізації до лав ЗСУ, уникнення чоловіками офіційної реєстрації у центрах зайнятості та неофіційна або дистанційна їх зайнятість призвели до гендерного зсуву у структурі безробітних: частка жінок серед зареєстрованих

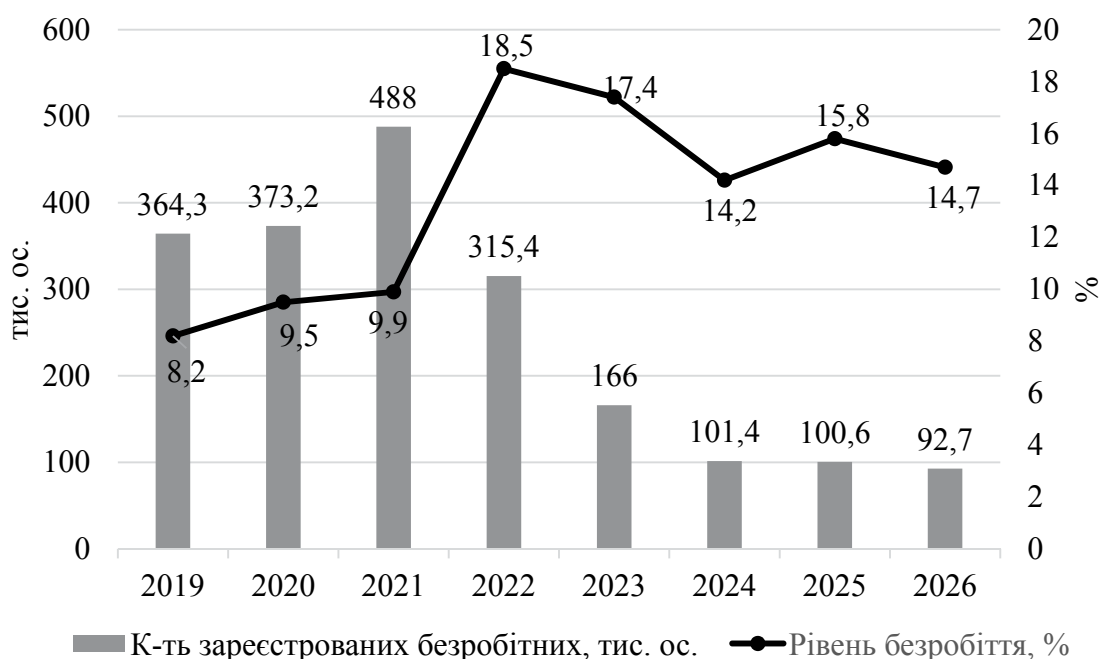


Рисунок 1 – Динаміка кількості зареєстрованих безробітних та рівня безробіття упродовж 2019-2026 рр., тис. ос., %

Джерело: сформовано на основі [15]

шукачів роботи зросла з 55% до війни до 81% у 2025 р. [7]. Хоча зміна гендерної структури відбулася як наслідок впливу повномасштабного вторгнення, цей чинник вже виступає як самостійний на ринку праці та зумовлює необхідність перегляду корпоративних політик управління персоналом щодо залучення жінок до виконання робіт, які раніше вважалися виключно чоловічими [16].

Наслідком дії перелічених національних чинників стало виникнення гострого дефіциту кадрів, який наприкінці 2025 р. визнавали головною перешкодою для діяльності понад 60% підприємств.

Рівень та якість освітньо-професійної підготовки кадрів виступає ще одним вагомим чинником, який впливає на формування сучасного національного ринку праці. Як зазначає Михайляк Г.В. у своєму дослідженні [2], незбалансованість українського ринку праці пов'язана з розбіжністю між професійно-кваліфікаційною структурою робочої сили та структурою існуючих вакансій, що пропонується українськими працедавцями.

В Україні рівень невідповідності навичок потребам роботодавців перевищує 45%, що значно вище за показник розвинених країн (близько 25%). Якщо до 2022 р. 17,0% працівників займали посади, що відповідали їхньому рівню освіти, то наприкінці 2025 р. цей показник впав до 11,3% [12]. Це свідчить про масову вимушену декваліфікацію, коли фахівці з вищою освітою переходять у сектори з низькими вимогами до навичок заради виживання.

Окрім того, зберігається стійке перенасичення ринку фахівцями гуманітарного профілю за критичного дефіциту кваліфікованих робітників. Лише 20% випускників шкіл в Україні продовжують навчання у закладах професійної освіти, проти 40% у європейських країнах.

Таким чином, попри традиційно високий рівень охоплення населення вищою освітою, ефективність використання цього людського капіталу залишається низькою через посилення кваліфікаційного розриву. Наявний розрив між рівнем освіти та необхідною для ринку кваліфікацією і знаннями посилюють структурне безробіття, яке стало основним видом безробіття в Україні.

Ринкоформуючі чинники – рівень заробітної плати та цифровізацію – розглядаємо приналежними до глобальних та національних чинників,

оскільки вбачаємо їх різносторонній вплив на ринок праці.

Рівень заробітної плати мав визначальний вплив на ринок праці ще до повномасштабного вторгнення: саме низька зарплатня підштовхувала понад 2 мільйони українців до трудової міграції у пошуку кращих умов праці та вищих заробітків. Водночас, міжнародні компанії скористалися своєю можливістю запропонувати більшу платню, та залучали талановитих висококваліфікованих працівників, недооцінених на батьківщині. У цьому контексті чинники «рівень заробітної плати» та «глобальна конкуренція за таланти» обопільно впливали на розвиток ринку праці України як глобальні чинники.

Упродовж 2020–2025 рр. рівень заробітної плати в Україні, як чинник національного рівня, демонстрував значну волатильність, перетворившись на основний інструмент утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту. Якщо на початку 2021 р. середня зарплата штатних працівників становила 12,34 тис. грн, то у грудні 2025 р. цей показник зріс до 30,93 тис. грн. (табл. 2).

Варто зазначити, що незважаючи на те, що на початку 2026 р. реальні заробітні плати перевищили довоєнний рівень, це зростання має асиметричний характер, фокусуючись у високотехнологічних галузях та ВПК, тоді як у секторах із низькою продуктивністю доходи населення в реальному вимірі продовжують стагнувати. Лідером за рівнем оплати праці залишається сектор інформаційних технологій (65 588 грн), фінансовий сектор (52 994 грн) та авіаційний транспорт (57 511 грн), при значному відставанні рівня оплати праці у бюджетній сфері (освіта, охорона здоров'я), що формує ризики деградації соціальної інфраструктури та стимулює подальший відтік кадрів із цих галузей у приватний сектор або за кордон [19]. Ще одним вагомим наслідком впливу рівня заробітної плати на ринок праці є зростання соціальної та регіональної нерівності, оскільки вищі зарплати та можливості кращої роботи концентруються у великих містах.

Таким чином, наслідком дефіциту робочої сили стало стрімке зростання заробітних плат. Підприємства змушені підвищувати оплату для утримання персоналу навіть в умовах складного фінансового стану. Ринок праці України транс-

**Таблиця 2 – Рівень мінімальної та середньої заробітної плати в Україні у 2020-2025 рр., грн. (станом на поч. року)**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Мінімальна заробітна плата	6000	6500	6500	6700	7100	8000	8647
Середня заробітна плата	10727	12337	14847	17442	21 473	22992	30926

Джерело: сформовано на основі [17–19]

формувався у «ринок продавця», де головним обмеженням для відновлення економіки є не відсутність вакансій, а фізична нестача трудових ресурсів та невідповідність їхньої кваліфікації вимогам часу.

Цифровізація – це загальносвітовий тренд четвертої промислової революції. Технологічні рішення для дистанційної роботи та цифрові платформи є частиною світової економічної системи, в яку інтегрована Україна. Вона є частиною євроінтеграційних зобов'язань України щодо модернізації стандартів праці.

Цифровізація розпочала свій вплив на ринок праці України як глобальний чинник під час пандемії COVID-19 та спричинила масове впровадження дистанційних й гібридних форматів роботи, що згодом стало критично важливим та забезпечило стійкість бізнес-процесів після початку повномасштабного вторгнення, дозволивши бізнесу зберегти стабільність виробничих процесів. Тобто у період 2020–2025 рр. цифровізація трансформувалася з глобального технологічного тренду на фундаментальний національний чинник виживання та адаптації ринку праці України. На сьогодні цифровізація забезпечує гнучкість ринку, оскільки інтелектуальні та сервісні галузі легше піддаються релокації та дистанційному управлінню порівняно з промисловим сектором.

Вплив цифровізації як одного з національних чинників, призвів до низки суттєвих наслідків для ринку праці України. По-перше, вона поглибила структурне безробіття та професійні диспропорції, коли наявні шукачі роботи не володіють цифровими або спеціалізованими навичками, яких потребує оновлена економіка та відкриті вакансії. По-друге, цифровізація змушує підприємства інвестувати в автоматизацію процесів та перекваліфікацію персоналу: близько 54% бізнесів вже вдаються до внутрішнього перенавчання працівників.

Отож, ринок праці знаходиться під впливом низки глобальних та національних чинників, які почергово з різною силою визначають його розвиток та тенденції. При цьому, від 2022 р. більш сильними є національні чинники, серед яких вплив повномасштабного вторгнення є найбільш визначальним, що сформував цілий перелік вторинних чинників впливу на ринок праці.

Основними наслідками впливу чинників на ринок праці України у 2020–2025 рр. є формування тенденцій розвитку ринку, з-поміж яких варто виокремити:

- демографічна криза;
- критичне скорочення пропозиції робочої сили та кадровий дефіцит;
- гендерна деформація ринку;
- регіональна диспропорційність попиту і пропозиції;

- знецінення необхідних професійних навичок;
- асиметричне зростання заробітних плат;
- поглиблення структурного безробіття;
- мілітаризація структури зайнятості;
- збільшення частки вразливих груп (ВПО, ветеранів та осіб з інвалідністю);
- впровадження нових моделей зайнятості.

Станом на 2025 р. ринок праці України демонстрував ознаки стабілізації чисельності найманих працівників на рівні 10,4 млн осіб та надзвичайну стійкість [8]. Проте це відбувається на тлі вичерпання трудового потенціалу: чисельність зайнятих у цивільному секторі скоротилася на 1,9–2 млн осіб за роки війни [20]. Основними викликами залишаються демографічна криза, структурний дефіцит кадрів та високий рівень бідності. Перехід до сталого відновлення вимагає комплексної державної політики, спрямованої на створення умов для повернення зовнішніх мігрантів, масштабну модернізацію системи професійної освіти, яка має стати гнучкою та орієнтованою на потреби економіки відновлення та інклюзивну політику щодо ветеранів, осіб з інвалідністю та ВПО.

На основі аналізу тенденцій ринку праці України у 2020–2025 рр. компаніям рекомендується впровадити такі стратегії управління персоналом:

- поглиблення цифровізації, автоматизації та дистанційних моделей організації зайнятості;
- розвиток гендерної інклюзивності та подолання професійних стереотипів;
- активізація внутрішнього перенавчання та вдосконалення цифрових навичок;
- інтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю, інклюзія робочих місць та робочого простору;
- адаптивна політика компенсацій та матеріального утримання фахівців, тощо.

У сучасних скрутних умовах, які сформувалися на ринку праці, компаніям варто переглянути існуючі підходи до HR-управління та визначити пріоритетом людиноцентричність та інклюзивність. Компаніям потрібно перетворитися на безпечне та соціально відповідальне середовище, де інтеграція ветеранів та підтримка жінок стають не лише соціальним обов'язком, а й стратегічною конкурентною перевагою для виживання бізнесу.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу констатувати, що ринок праці України у період 2020–2025 рр. зазнав значних змін та адаптувався до функціонування в умовах безпрецедентних викликів як пандемічних, так і воєнних.

Сучасна кон'юнктура ринку праці формується під впливом сукупності глобальних чинників та домінуючих національних чинників, зумовлених повномасштабним вторгненням. Визначальним наслідком впливу чинників стало критичне скорочення пропозиції робочої сили через масштабну зовнішню міграцію та мобілізаційні заходи, що

призвело до гострого дефіциту трудових ресурсів. Тенденції, що сформувалися на ринку під впливом визначених чинників, притаманні мілітаризованій економіці та є вкрай деструктивними для ефективного розвитку національної економіки та її відновлення.

Подальший розвиток та функціонування суб'єктів господарювання за таких умов залежить

від впровадження людиноцентричних моделей управління персоналом, що базуються на інклюзивності, цифровізації та безперервному внутрішньому перенавчанні кадрів. Стратегічним пріоритетом для держави має стати створення умов для репатріації мігрантів, модернізація професійно-технічної освіти та ефективна інтеграція вразливих груп населення у трудовий процес.

### Список використаних джерел:

1. Атаманюк Р. Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). С. 55–65.
2. Михайляк Г.В. Макроекономічний аналіз ринку праці в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-43>
3. Цапін, А., Жолуд, О. Ринок праці під час війни в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2025. Вип. 04. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>
4. Щербаченко В. О., Анцибор Т. О. Аналіз стану і динаміки ринку праці України у воєнний час. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-31](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-31)
5. Перехідна стратегія співпраці МОП для України 2024–2025. ILO. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR\\_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf) (дата звернення: 05.03.2026).
6. Ukraine – Resilience at Work: Displacement and Integration in Ukraine's Labour Market – (October 2025). International Organization for Migration. *ReliefWeb*. 2025. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-resilience-work-displacement-and-integration-ukraines-labour-market-october-2025> (дата звернення: 05.03.2026).
7. Основні тренди ринку праці у 2025 році : аналітична інформація. Державна служба зайнятості. 2026. URL: <https://www.dcz.gov.ua/statistika/trendi-rinu-praci> (дата звернення: 05.03.2026).
8. Основні тренди ринку праці у 2025 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statrend>
9. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості за 2021 рік : статистичний збірник. Державна служба зайнятості. 2022. URL: [https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/12\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_za\\_2021\\_rik\\_0.pdf](https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/12_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_za_2021_rik_0.pdf) (дата звернення: 05.03.2026).
10. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. 2024. 54 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf) (дата звернення: 05.03.2026).
11. Тренди на ринку праці України в умовах війни. 2025. Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 03.03.2026).
12. Monitoring Living Conditions in Ukraine: Update Fall 2025. Poverty & Equity Global Practice team. World Bank. 2025. 6 p. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
13. Pieńkowski J. The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy. European Commission. European Economy Discussion Papers. 2020. Vol. 123. 26 p. URL: [https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/49fb1672-031a-453a-bf01-a9da9431c59a\\_en?filename=dp123\\_en.pdf&prefLang=bg](https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/49fb1672-031a-453a-bf01-a9da9431c59a_en?filename=dp123_en.pdf&prefLang=bg) (дата звернення: 02.03.2026).
14. Тарасовський Ю. НБУ очікує зниження безробіття через дефіцит кадрів унаслідок міграції та мобілізації. *Forbes.ua*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/nbu-ochikue-znizhennya-bezrobittya-cherez-defitsit-kadriv-unaslidok-migratsii-ta-mobilizatsii-03052024-20921> (дата звернення: 05.03.2026).
15. Кількість зареєстрованих безробітних. Мінфін. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2019/> (дата звернення: 07.03.2026).
16. Zhuchenko O. Systemic Transformations of the Labour Market Amidst Technological Economic Development. *Економіка розвитку систем*. 2025. Том 7. Випуск 2. С. 27–34.
17. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2026 рр. Мінфін. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 03.03.2026).
18. Середня зарплата в Україні. Мінфін <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average> (дата звернення: 03.03.2026).
19. Середня місячна заробітна плата за галузями (2025). Державна служба статистики України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 03.03.2026)
20. Данилишин Б. Що гальмує розвиток економіки України: підсумки розвитку за результатами 9 місяців 2025 року. *Федерація роботодавців України*. 2025. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/bogdan-danilishin/shcho-galmuie-rozvitok-ekonomiki-ukraini-pidsumki-rozvitku-za-rezultatami-9-misyatsiv-2025-roku> (дата звернення: 05.03.2026).

**References:**

1. Atamaniuk, R. (2024). Rynok pratsi Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti yikh vyrishennia [Labor market of Ukraine: Problems and opportunities for their solution]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics]*, no. 1(271), pp. 55–65. (in Ukrainian)
2. Danylyshyn, B. (2025). Shcho halmuie rozvytok ekonomiky Ukrainy: pidsumky rozvytku za rezultatamy 9 misiatsiv 2025 roku [What hinders the development of Ukraine's economy: Results of development based on the results of 9 months of 2025]. *Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy [Federation of Employers of Ukraine]*. Available at: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/bogdan-danilishin/shcho-galmuie-rozvitok-ekonomiki-ukraini-pidsumki-rozvitku-za-rezultatami-9-misiatsiv-2025-roku> (in Ukrainian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Serednia misiachna zarobitna plata za haluziamy (2025) [Average monthly salary by industry (2025)]. *Minfin*. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (in Ukrainian)
4. Derzhavna sluzhba zainiatiosti. (2022). Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatiosti za 2021 rik: statystychnyi zbirnyk [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service for 2021: Statistical collection]. Available at: [https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/12\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_za\\_2021\\_rik\\_0.pdf](https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/12_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_za_2021_rik_0.pdf) (in Ukrainian)
5. Derzhavna sluzhba zainiatiosti. (2026). Osnovni trendy rynku pratsi u 2025 rotsi: analitychna informatsiia [Main trends of the labor market in 2025: Analytical information]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/statistika/trendirinu-praci> (in Ukrainian)
6. Derzhavna sluzhba zainiatiosti. (2026). Osnovni trendy rynku pratsi u 2025 rotsi [Main trends of the labor market in 2025]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (in Ukrainian)
7. ILO. (2024). Perekhidna stratehiia spivpratsi MOIP dlia Ukrainy 2024–2025 [ILO Transitional Cooperation Strategy for Ukraine 2024–2025]. Available at: [https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR\\_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf) (in Ukrainian)
8. International Organization for Migration. (2025). *Ukraine – Resilience at Work: Displacement and Integration in Ukraine's Labour Market – (October 2025)*. ReliefWeb. Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-resilience-work-displacement-and-integration-ukraines-labour-market-october-2025> (in Ukrainian)
9. Minfin. (2026). Killkist zareiestrovanykh bezrobotnykh [Number of registered unemployed]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2019/> (in Ukrainian)
10. Minfin. (2026). Minimalna zarplata v Ukraini z 2000 po 2026 rr. [Minimum wage in Ukraine from 2000 to 2026]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (in Ukrainian)
11. Minfin. (2025). Serednia zarplata v Ukraini [Average salary in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average> (in Ukrainian)
12. Mykhailiak, H. V. (2024). Makroekonomichnyi analiz rynku pratsi v umovakh viiny [Macroeconomic analysis of the labor market in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-43> (in Ukrainian)
13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). Inflatsiynyi zvit. Kviten 2024 roku [Inflation report. April 2024]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf) (in Ukrainian)
14. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Trendy na rynku pratsi Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the labor market of Ukraine in war conditions]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viiny> (in Ukrainian)
15. Pińkowski, J. (2020). *The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy*. European Commission. European Economy Discussion Papers, Vol. 123. Available at: [https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/49fb1672-031a-453a-bf01-a9da9431c59a\\_en?filename=dp123\\_en.pdf&prefLang=bg](https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/49fb1672-031a-453a-bf01-a9da9431c59a_en?filename=dp123_en.pdf&prefLang=bg) (in Ukrainian)
16. Shcherbachenko, V. O., & Antsybor, T. O. (2025). Analiz stanu i dynamiky rynku pratsi Ukrainy u voiennyi chas [Analysis of the state and dynamics of the labor market of Ukraine in wartime]. *Modern Economics*, no. 50, pp. 234–240. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-31](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-31) (in Ukrainian)
17. Tarasovskyi, Yu. (2024). NBU ochikue znyzhennia bezrobittia cherez defitsyt kadriv unaslidok mihratsii ta mobilizatsii [NBU expects unemployment to fall due to staff shortages as a result of migration and mobilization]. *Forbes.ua*. Available at: <https://forbes.ua/news/nbu-ochikue-znizhennya-bezrobittya-cherez-defitsit-kadriv-unaslidok-migratsii-ta-mobilizatsii-03052024-20921>
18. Tsapin, A., & Zholid, O. (2025). Rynok pratsi pid chas viiny v Ukraini [Labor market during the war in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy [Herald of the National Bank of Ukraine]*, no. 04. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>
19. World Bank. (2025). *Monitoring Living Conditions in Ukraine: Update Fall 2025*. Poverty & Equity Global Practice team. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>
20. Zhuchenko, O. (2025). Systemic transformations of the labour market amidst technological economic development. *Ekonomika rozvytku system [Economics of Systems Development]*, no. 7(2), pp. 27–34. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 25.03.2026

Дата публікації статті: 09.04.2026