



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.63>

УДК 331.5:330.341.1

З. І. Кобеля,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

С. І. Тодорюк,

*к. е. н., доцент, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

РИНОК ПРАЦІ В ПЕРІОД ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Z. Kobelia,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Business and Human Resource Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

S. Todoruk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Assistant of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National*

THE LABOR MARKET DURING THE WAR: FEATURES AND PROSPECTS FOR FUNCTIONING

У статті проаналізовано стан та ключові тенденції ринку праці України у 2025 році в умовах триваючої війни. Автори досліджують вплив масштабної міграції, мобілізації та територіальних диспропорцій на структуру зайнятості. Виявлено парадоксальну ситуацію: попри відносно високий рівень безробіття (15,5%), бізнес відчуває гострий дефіцит кадрів, що змушує роботодавців підвищувати заробітні плати та впроваджувати інклюзивні підходи.

Особливу увагу приділено регіональним особливостям, процесам цифровізації та трансформації професій під впливом штучного інтелекту. Окреслено проблеми інтеграції внутрішньо переміщених осіб у трудову сферу та запропоновано шляхи їх подолання через програми професійної перекваліфікації. Зроблено висновок, що розвиток людського потенціалу та адаптивність бізнес-моделей є критичними факторами відновлення економіки України.

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation processes taking place in the Ukrainian labor market in 2025 under the influence of the full-scale invasion. The relevance of the study is determined by the unprecedented changes in the country's demographic structure, the mass displacement of the population, and the need to adapt the economic system to the conditions of prolonged military conflict. The authors analyze the key factors currently shaping the labor market, including digitalization, global competition for talent, and the forced evolution of business models.

The study highlights a paradoxical situation: despite a significant unemployment rate, which reached 15.5% in late 2025, the Ukrainian economy is facing a critical labor shortage. This deficit is caused by several factors: mass external migration (with over 5.6 million citizens remaining abroad), mobilization into the Armed Forces of Ukraine, and a deep professional and regional mismatch between labor supply and demand. The research emphasizes that about 40% of the

reduction in human resources is due to demographic losses and the transition of part of the population to an economically inactive state.

A significant part of the article is dedicated to the analysis of regional disparities. In 2025, the highest growth in the number of vacancies was recorded in the western regions (Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, and Khmelnytskyi oblasts), while the frontline areas continue to suffer from a lack of job opportunities and a surplus of job seekers. The authors examine the role of internal displacement, identifying the main barriers to the successful integration of internally displaced persons (IDPs), such as psychological trauma, lack of childcare services, and a gap between their skills and the needs of local employers.

The research also identifies key technological trends, particularly the impact of artificial intelligence and automation on the labor market. It is proven that AI does not lead to total job loss but rather to their transformation, increasing the demand for specialists with high digital literacy and "soft skills." The article concludes with practical recommendations for stabilizing the market, including large-scale retraining programs, state support for critical industries, and the development of inclusive employment practices for veterans and people with disabilities. The authors argue that investing in human potential and flexible business strategies are essential for Ukraine's sustainable economic recovery and future resilience.

Ключові слова: ринок праці, воєнний стан, дефіцит кадрів, безробіття, внутрішньо переміщені особи (ВПО), заробітна плата, цифровізація, людський капітал, професійна перекваліфікація, інклюзивність.

Keywords: labor market, martial law, labor shortage, unemployment, internally displaced persons (IDPs), wages, digitalization, human capital, professional retraining, inclusiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Політика зайнятості у сучасному суспільстві виступає одним із ключових чинників формування сфери трудових відносин. Аналіз її реалізації в Україні засвідчує, що вона не повною мірою виконує свою соціальну функцію, оскільки диспропорції на ринку праці продовжують зростати.

Водночас воєнні дії на території України істотно змінили принципи розвитку ринку праці та соціальної орієнтації держави. Тривала війна трансформує економічну систему країни загалом і ринок праці зокрема, який в умовах невизначеності та турбулентності поступово відновлюється, реагуючи на нові виклики. Проте загострюються проблеми зайнятості, які пов'язані зі структурними та регіональними змінами попиту на робочу силу, масовим переміщенням населення та мобілізацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок праці України завжди був у полі зору багатьох науковців, в умовах повномасштабної війни ще більше посилився інтерес до його дослідження та аналізу. Науковці зосереджують увагу на різних аспектах проблематики та її наслідках. Зокрема, у працях Кудельського В. [6] та Томчук О. [12] розглянуто трансформації ринку праці в умовах війни, поширення ризиків його дестабілізації та прояви відновлення трудової сфери. Водночас кількість наукових робіт, що аналізують функціонування регіональних ринків праці в умовах воєнного часу, залишається обмеженою. Це пояснюється браком достовірних джерел та недостатньою публікацією статистичних даних. Окремі напрями досліджень охоплюють питання розвитку та змін у попиті й пропозиції робочої сили на регіональному рівні (Тутова А. [14]), а також вплив руйнівних чинників війни на економіку та трудову сферу регіонів (Пухальська Я. [8]).

Попри різноплановість наявних досліджень, що висвітлюють особливості та перспективи розвитку регіональних ринків праці в умовах швидких змін і негативних впливів війни, аналіз ринку праці у воєнний

період потребує подальшого поглиблення. Необхідність проведення детальних досліджень зумовлена потребою у формуванні ефективних стратегій подолання існуючих проблем. Це визначає актуальність теми, а також окреслює цілі та структуру даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою роботи є аналіз стану, ключових факторів та масштабів й особливостей ринку праці в умовах війни; дослідження нових можливостей для бізнесу щодо забезпечення зайнятості; розробка пропозицій щодо збалансування диспропорцій на ринку праці України, забезпечивши раціональне використання людського потенціалу та створення умов для реалізації належного рівня соціального захисту населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці України у 2025 році формують кілька потужних факторів: цифровізація, глобальна конкуренція за таланти та трансформація бізнес-моделей під нові економічні реалії. Водночас значний вплив має і війна, яка змінила демографічну структуру країни, викликала масштабну міграцію та перерозподіл робочої сили між видами економічної діяльності. Попри складні умови, український ринок демонструє адаптивність та прагнення до відновлення. Бізнес стикається з викликами, але водночас отримує нові можливості: розвиток дистанційної зайнятості, інтеграцію сучасних технологій, вихід на міжнародні ринки. У таких умовах головним ресурсом стає не просто капітал, а людський потенціал – готовність компаній інвестувати в розвиток працівників та залучати висококваліфіковані кадри.

За інформацією Національного банку України (НБУ), у 2025 році дефіцит робочої сили залишався суттєвим викликом для бізнесу та стимулював подальше зростання заробітних плат. Водночас упродовж останніх місяців тиск на ринок праці дещо зменшився, що проявилось у зниженні темпів інфляції послуг: у червні показник становив 14,4% проти стабільного пікового рівня 14,6% протягом трьох попередніх місяців [3]. Завантаженість промислових підприємств відповідала рівню 2021 року, тоді

як підприємства сфери послуг демонстрували рекордно високий показник – близько 90%. Це, поряд з іншими факторами, свідчило про гостру нестачу робочої сили. Загалом економіка у 2025 році функціонувала на межі свого потенційного рівня, хоча на ринку праці й надалі спостерігався стан «перегріву».

У першому півріччі 2025 року труднощі бізнесу з найманням працівників були незначними. Це пояснювалося як подальшим збільшенням пропозиції робочої сили, так і зменшенням потреби у нових кадрах на тлі більш стриманих темпів економічного зростання. На сайтах з пошуку роботи кількість резюме зростала швидшими темпами, ніж кількість наявних вакансій. За результатами проведених опитувань домогосподарств [3], рівень участі населення у робочій силі в першій половині 2025 року перевищив показники відповідного періоду попереднього року. Водночас на ринку праці продовжували зберігатися стійкі диспропорції з дефіцитом працівників та значним рівнем безробіття.

Зростання дефіциту кадрів значною мірою пов'язане з масштабною міграцією українців за кордон, мобілізацією до лав Збройних Сил України, а також із поглибленням секторальних, професійних та регіональних дисбалансів на ринку праці. За оцінками Міністерства економіки України, нестача робочої сили сягає майже 30 % [2].

Близько 40 % скорочення трудових ресурсів пояснюється демографічними втратами, окупацією частини територій та переходом певної частки населення до категорії економічно неактивних. Це зумовлено труднощами з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб, необхідністю догляду за членами сім'ї, зростанням кількості пенсіонерів та невідповідністю наявних навичок вимогам сучасного ринку праці [3].

Пропозиція робочої сили й надалі стримується міграційними процесами. У першому півріччі 2025 року кількість мігрантів збільшилася, хоча темпи цього зростання були нижчими, ніж у попередньому році (приблизно 60 тис. осіб проти понад 200 тис. у першому півріччі 2024 року,

без урахування рф). За даними ООН, станом на 1 липня 2025 року за межами України перебувало 5,6 млн громадян.

Від початку повномасштабного вторгнення рф в Україну ООН регулярно публікує статистичні дані стосовно кількості українців, які залишили країну вимушено, через воєнні дії. У період з лютого 2022 року до травня 2023 року такі оцінки базувалися на даних про перетини державного кордону мігрантами. Проте у червні 2023 року організація змінила методологію: показники почали визначати на основі кількості осіб, які отримали статус тимчасового захисту (або аналогічний статус) відповідно до звітності країн-реципієнтів. Хоча загальне сальдо перетинів кордону становило 8,9 млн осіб, оновлені оцінки ООН знизили загальну кількість мігрантів з 8,2 млн до 6,3 млн, головним чином через скорочення чисельності українців у рф та білорусі. У травні 2025 року методологію розрахунків було переглянуто вдруге: зі статистики вилучили дані щодо 1,2 млн українців, які перебували в рф у статусах, відмінних від біженців чи осіб із тимчасовим захистом. Російська влада подавала їх як мігрантів, що залишили Україну через війну (серед них могли бути й особи, вивезені примусово), але з червня 2023 року ці дані не оновлювалися. Така зміна підходу знову суттєво зменшила загальний показник. За останніми даними ООН, у рф статус тимчасового захисту отримали лише близько 7 тис. українців [3]. Загальна чисельність мігрантів була скоригована у відповідності до оновленої методології ООН.

На тлі загострення проблеми дефіциту кадрів ринок праці України й надалі характеризується високим рівнем безробіття, включаючи структурне. Зазначені тенденції зумовлені швидкими географічними та структурними трансформаціями ринку праці, а також обмеженою здатністю робочої сили до адаптації. Від початку повномасштабного вторгнення Державна служба статистики України припинила публікацію офіційних даних щодо рівня безробіття. У цьому контексті дослідницька агенція «Info Sapiens» [11] здійснює власні оцінки. За їхніми результатами, у листопаді 2025 року рівень

безробіття в Україні досяг 15,5%. Водночас проксі-показник бідності – частка респондентів, які змушені економити на харчуванні – у листопаді 2025 року дещо знизився і становив 16,3%. Впродовж останніх кількох років в Україні спостерігалось зменшення рівня безробіття, однак рівень бідності загалом залишався високим. Втім, за уточненими підсумками 2025 року безробіття може зрости вище рівня попереднього року.

У 2025 році активне зростання пропозиції робочої сили частково зменшило негативний вплив дефіциту кадрів на функціонування підприємств. Водночас, попри певну стабілізацію ситуації, попит на працівників залишався значним. Нестача робочої сили й надалі стримувала можливості розширення виробництва та спричиняла швидке зростання номінальних заробітних плат. Очікується, що стан «перегріву» на ринку праці збережеться й у подальшому. Так, згідно з дослідженням Державної служби зайнятості України, Федерації роботодавців України та Helvetas, потенційних працівників наразі цікавлять не тільки заробітна плата, але й інші умови праці. Результати дослідження свідчать, що очікування претендентів щодо рівня заробітної плати вже узгоджуються з ринковими показниками, що підтверджується також інформацією про очікувані та запропоновані зарплати на онлайн-платформах для пошуку роботи. Водночас серед пошукачів зростає інтерес до дистанційної зайнятості та неповного робочого дня, а для внутрішньо переміщених осіб додатковим чинником є забезпечення житлом. З огляду на підвищений попит на робочу силу рівень безробіття поступово знижуватиметься і стабілізується нижче позначки 10% у наступному періоді. Водночас диспропорції на ринку праці, спричинені структурними змінами в економіці, зовнішньою й внутрішньою міграцією, а також мобілізацією, зберігатимуться, проте поступово послаблюватимуться у міру нормалізації економічних умов. Цьому сприятиме поступове повернення мігрантів до України та розширення пропозиції кваліфікованої робочої сили. Реальні заробітні плати продовжуватимуть зростати в умовах переважання попиту над пропозицією та загального поживлення

економічної активності, хоча темпи цього зростання будуть більш помірними – близько 4–5% на рік. Це поступово вирівнюватиме дисбаланс на ринку праці та посилюватиме нецінову конкуренцію між роботодавцями [3].

Варто підкреслити, що процес поживлення ринку праці за кількістю вакансій має виразні регіональні особливості, які визначаються насамперед близькістю до зон активних бойових дій. У порівнянні з довоєнним періодом найбільше зростання кількості вакансій 2025 року зафіксовано в Івано-Франківській (+88 %), Закарпатській (+87 %) та Хмельницькій (+51 %) областях. За абсолютними показниками пропозицій роботи лідируючі позиції традиційно займають Київська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська та Івано-Франківська області. Водночас у першому півріччі 2024 р. спостерігалася нерівномірність приросту вакансій: найбільш активне зростання відзначено в Івано-Франківській (+42 %), Закарпатській (+32 %), Волинській та Тернопільській областях (по +30 %).

Відповідно до офіційної статистики Державної служби зайнятості [1], станом на 1 грудня 2025 року налічувалося 232 тис. пропозицій роботи, що на 2% більше, ніж станом на відповідну дату попереднього року, шукали роботу 132 тис. шукачів роботи, зокрема 90 тис. осіб мали статус зареєстрованого безробітного. Таким чином, як і в попередньому році, в середньому по країні для одного шукача роботи налічувалося майже дві пропозиції роботи. При цьому, існують суттєві регіональні диспропорції: у м. Києві для одного шукача роботи пропонується 23 вакансії, у Львівській області – 3 вакансії, у Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській та Київській областях – 2 вакансії. Водночас, у Миколаївській та Херсонській областях чисельність шукачів роботи у двічі перевищує кількість вакансій, у Донецькій області – у 6 разів. Усього у січні-листопаді 2025 року послуги Державної служби зайнятості отримували 604,1 тис. шукачів роботи, що на 7% більше, ніж у відповідному періоді минулого року. Зокрема, послуги отримували 17 тис. учасників бойових дій, що на 18% більше, ніж у січні-листопаді 2024 року; 36 тис. людей з інвалідністю (зростання на 9%); 93 тис.

внутрішньо переміщених осіб (на 8% менше); 149 тис. молоді у віці до 35 років (зростання на 3%).

Разом із тим наведені показники не дають повної картини стану ринку праці, оскільки вони не охоплюють населення тимчасово окупованих територій, внутрішніх та зовнішніх вимушених мігрантів, які не здійснюють активного пошуку роботи, а також працівників, що перебувають у неоплачуваних відпустках.

Варто наголосити, що значна частина безробітних не звертається до Державної служби зайнятості з різних причин: уникнення мобілізації до Збройних сил України, втрата мотивації до праці, небажання брати участь у суспільно корисних роботах тощо. Відповідна реакція на виклики, спричинені низькою економічною активністю працездатного населення та загостренням кадрового дефіциту, є визначальною умовою життєздатності економіки та її успішного відновлення.

Попри постійні обстріли, перебої з електропостачанням та загрозливі умови, у стабілізації зайнятості та виробництва важливу роль відіграє бізнес, демонструючи позитивні тенденції: підприємства зберігають обсяги виробництва та чисельність персоналу без різких змін, а в західних регіонах навіть фіксується їх помірне зростання. За результатами опитування, проведеного Державною службою зайнятості [10], у 2025 році 67% компаній продовжували наймати працівників. Найактивнішими у сфері працевлаштування були Дніпропетровська, Львівська, Київська області та столиця. Серед галузей лідерами залишаються переробна промисловість, торгівля, охорона здоров'я, освіта та аграрний сектор.

Водночас в Україні простежується стійка тенденція до підвищення заробітних плат, які залишаються ключовим інструментом конкуренції роботодавців за кадри в умовах дефіциту робочої сили. Якщо у 2024 році намір підвищити зарплати на 2025 рік декларували 35% роботодавців, то фактично це здійснили вже 45%. На 2026 рік плани щодо збільшення заробітної плати висловили 56% компаній, у середньому на 10–20%. З огляду

на нестачу кадрів, очікується, що роботодавці поступово будуть змушені переходити до нецінових методів конкуренції, що може уповільнити темпи зростання зарплат.

Ще однією важливою тенденцією сучасного ринку праці є інклюзивність. Роботодавці дедалі активніше розглядають можливості працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, працівників старшого віку та молоді без досвіду. Якщо у 2024 році 60–65% підприємств планували залучати такі категорії працівників, то у 2025 році цей показник перевищив 90%.

Навчання та соціальна підтримка персоналу поступово перетворюються на стандарт відповідального бізнесу. Згідно з результатами дослідження [10], понад половина роботодавців інвестують у соціальні програми та розвиток працівників, що підтверджує зростання значення освіти дорослих і підвищення кваліфікації як ключових інструментів утримання кадрів. Опитування також засвідчило, що дедалі більше компаній покладаються на Державну службу зайнятості у питаннях працевлаштування. Рівень співпраці з цією інституцією продовжує зростати: середня оцінка взаємодії роботодавців із ДСЗУ становить 4,8 бала з 5 можливих. При цьому 72% опитаних підприємств зазначили, що регулярно користуються послугами Служби зайнятості для підбору кандидатів. Порівняно з попереднім роком кількість бізнесів, які співпрацюють із ДСЗ, збільшилася на 8% і нині перевищує 120 тисяч компаній.

З огляду на повільну нормалізацію економічної ситуації, прогнози щодо міграційних потоків у найближчі роки все ще погіршені. Очікується, що у 2026 році вплив мігрантів збережеться на рівні, близькому до нинішнього (приблизно 0,2 млн осіб), тоді як квітневий прогноз 2025 року передбачав повернення такої ж кількості населення. Чисте повернення українців прогнозується лише з 2027 року і становитиме близько 0,1 млн осіб, тоді як попередні оцінки передбачали 0,5 млн. Тривалий вплив населення та повільні темпи його повернення сприятимуть збереженню

дефіциту робочої сили та значним диспропорціям між видами економічної діяльності та регіонами. Це, у свою чергу, стримуватиме процеси економічного відновлення та стимулюватиме подальше зростання заробітних плат швидшими темпами, ніж продуктивність праці, що посилюватиме інфляційний тиск.

Суттєвим резервом для зменшення дефіциту робочої сили виступають внутрішньо переміщені особи (ВПО). Рівень їхньої зайнятості залишається низьким, проте Міністерство соціальної політики відзначає результативність заходів, спрямованих на підтримку ВПО. Зокрема, йдеться про зміну підходів до призначення соціальної допомоги [7], що передбачає посилення адресності державної підтримки та спрямування її тільки найбільш уразливим групам переселенців, а також тим, хто зробив крок до економічної самостійності – працевлаштувався, зареєстрував ФОП чи став на облік у центрах зайнятості [15].

Попри це, проблема інтеграції ВПО у сферу праці залишається гострою. Серед ключових чинників невисокого рівня їх залученості до праці варто виділити: невідповідність кваліфікацій вимогам місцевих ринків праці; психологічні травми; обмежену кількість вакансій та їх невідповідність очікуванням за певними параметрами; недостатній розвиток системи професійної перепідготовки; розрив між компетенціями переселенців та потребами ринку праці приймаючих регіонів; труднощі з доступом до послуг догляду за дітьми та іншими членами родини; невідповідність між очікуваним рівнем заробітної плати та оцінкою навичок роботодавцями; бюрократичні бар'єри, з якими стикаються претенденти на роботу. Збереження цих проблем становить серйозну загрозу для інтеграції переселенців у трудову сферу, добробуту домогосподарств та економічного відновлення країни.

Зростання рівня зайнятості внутрішньо переміщених осіб тісно пов'язане з процесами економічного відновлення та появою нових робочих місць. Поряд із цим важливим завданням залишається реалізація цільових

програм підтримки переселенців у сфері працевлаштування – зокрема, організація громадських робіт, розвиток інфраструктури дистанційної зайнятості та навчання. Важливим завданням виступає масштабна перекваліфікація ВПО, адже значна кількість робочих місць була втрачена через війну, проте у процесі відбудови країни виникатиме потреба у нових кадрах. Професійне навчання варто організовувати з урахуванням особливостей регіональних ринків праці, куди відбулося переміщення населення. Зокрема, доцільним є впровадження у співпраці з місцевими підприємствами модульних програм швидкої перекваліфікації та підвищення кваліфікації, розвиток системи дуальної освіти та практичного навчання безпосередньо на робочих місцях.

Отже, ринок праці в Україні характеризується поступовим скороченням безробіття в подальшому та формування ефективної зайнятості, однак ситуація на ринку праці України у 2025 році визначається нестачею кваліфікованих працівників, особливо у робітничих та інженерно-технічних спеціальностях; основні тренди вакансій для працівників включають збільшення попиту на гнучкі навички (soft skills) та професії, пов'язані з цифровізацією, а також посилення уваги до інклюзивності та програм перекваліфікації.

У 2025 році найбільший попит на ринку праці спостерігався у категоріях робітничих спеціальностей (17,7% від загальної кількості вакансій), сфери обслуговування (14,5%) та роздрібної торгівлі (14,2%). Водночас продовжувалося суттєве зростання вакансій у напрямі «Охорона та безпека» (на 74,1%), що було зумовлено насамперед потребами Сил Оборони України. Щодо пропозиції робочої сили, то серед резюме домінували категорії «Керівництво середньої ланки» (18,4% усіх резюме), «Продажі та закупівлі» (14,5%), а також «Сфера обслуговування» (12,1%) [3].

У 2025 році ринок праці в Україні чітко демонструє зростання попиту на спеціалістів у тих сферах, які залишаються ключовими для економічної стабільності та відновлення країни. До професій з найбільшим попитом

належать [9]: медичний персонал (лікарі, медсестри, фармацевти); IT-фахівці (програмісти, кібербезпекові інженери, системні адміністратори); будівельники та інженери; логісти та водії вантажного транспорту; спеціалісти аграрного сектору (агрономи, механізатори, технологи з переробки продукції); викладачі та вчителі технічних спеціальностей; працівники оборонної промисловості та виробництва дронів. Ці напрями формують основу для розвитку внутрішньої економіки та забезпечують стабільність у складних умовах.

Роботодавці дедалі більше звертають увагу на мультифункціональність співробітників. Якщо раніше цінувалася вузька спеціалізація, то нині ключовою є здатність поєднувати кілька компетенцій, від технічних навичок до управлінських. Це стимулює розвиток корпоративних програм навчання та перекваліфікації.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) змінює не лише підходи до роботи, а й вимоги до спеціалістів. У 2025 році ШІ активно використовується у фінансовому секторі, маркетингу, логістиці та навіть освіті. З одного боку, автоматизація скорочує потребу у частині працівників, наприклад у сферах рутинної обробки даних чи адміністративної роботи, з іншого боку – це відкриває нові можливості, підвищуючи попит на [9]: аналітиків; розробників ШІ-рішень; фахівців з машинного навчання; консультантів з цифрової трансформації.

У результаті відбувається не зникнення робочих місць, а радше їх трансформація. Роботодавці шукають людей, здатних поєднувати технічні навички з аналітичним мисленням. А працівникам доводиться швидко адаптуватися до нових трудових відносин, розширюючи свою компетенцію на інші професії.

Як підсумок зазначимо, що основні тенденції та виклики 2025 року такі:

- ✓ дефіцит кадрів: понад 60% роботодавців стикаються з кадровою кризою, яка особливо гостро відчувається на сході та півдні країни;

✓ поживавлення бізнесу: ринок праці демонструє ознаки стабільного поживавлення, про що свідчить рекордне зростання кількості вакансій у жовтні 2025 року, хоч активність пошукачів залишається помірною;

✓ зростання зарплат: середня заробітна плата на ринку праці продовжує зростати, але її темпи можуть бути повільнішими, ніж очікують деякі кандидати;

✓ розвиток навичок: дедалі більшого значення набувають як технічні навички (hard skills), так і гнучкі навички (soft skills), що робить програми перекваліфікації та навчання протягом життя надзвичайно важливими;

✓ інклюзивність: відбувається зміщення в бік більшої залученості, компанії стають більш відкритими до найму ветеранів, людей з інвалідністю та осіб старшого віку;

✓ автоматизація та цифровізація: автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту та інших технологій стає дедалі важливішою, що призводить до зростання попиту на ІТ-спеціалістів та фахівців у сфері цифрової трансформації.

За підсумками дослідження виділимо можливі шляхи вирішення проблеми на ринку праці:

- реінтеграція внутрішньо переміщених осіб – передбачає, що Уряд України може спрямувати свої зусилля, включно з фінансовими ресурсами, на їх підтримку та повернення до активного життя. Зокрема, йдеться про створення можливостей для професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- програми підтримки критично важливих галузей – для привернення кваліфікованих працівників у важливі галузі економіки (енергетику, медицину, будівництво, оборонну та комунальну сфери) можна впровадити програми стимулювання, такі як фінансові пільги, гранти для навчання працівників тощо;

- розвиток внутрішнього ринку праці – передбачає, що профільні міністерства можуть ініціювати інвестиції у формування власних кадрових

резервів, це може здійснюватися шляхом розширення освітніх програм та підтримки студентів і молодих фахівців. Зокрема, йдеться про забезпечення безперервного навчання дорослих, їх професійний розвиток, перекваліфікацію та підвищення компетенцій, реалізацію програм першого робочого місця, стажувань та впровадження дуальної освіти;

- міжнародне співробітництво у сфері ринку праці та розвитку кадрового потенціалу – може допомогти вирішити проблему нестачі кваліфікованих працівників через встановлення співпраці з іншими країнами для обміну фахівцями та стажування, залучення іноземних експертів у критично важливі галузі, формування міжнародних партнерств;

- підтримка бізнесу та інновацій – є важливим чинником залучення кваліфікованих кадрів, для цього необхідно забезпечити сприятливі умови ведення підприємницької діяльності та розвитку інновацій, зокрема шляхом спрощення бюрократичних процедур, надання фінансової допомоги стартапам і діючим компаніям, а також створення кластерів, бізнес-інкубаторів і технопарків.

Отже, ринок праці України у 2025 році характеризується швидкими змінами, посиленими впливом війни. Дефіцит кваліфікованих кадрів та глобальна конкуренція за таланти стимулюють розвиток дистанційної роботи, аутсорсингу та інвестицій у навчання персоналу. Майбутнє професій визначається здатністю адаптуватися до технологій та змін попиту на ринку праці. Ці тенденції викликають змішані почуття: оптимізм від технологічного буму і тривогу за демографічні зміни. Для бізнесу ключовим стає баланс між залученням кваліфікованих зовнішніх фахівців та розвитком власних команд, бізнесу доводиться креативити, підвищуючи професійність та мультизадачність працівників, бо, як показує досвід, інвестиції в людський потенціал забезпечують стійкість організацій та конкурентоспроможність у будь-яких складних умовах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Серед ключових викликів ринку праці України – кадрова криза, особливо

відчутна у східних та південних регіонах, помірна активність пошукачів попри зростання кількості вакансій, а також дисбаланс між очікуваннями кандидатів і реальними темпами зростання зарплат. Водночас ринок праці стає більш інклюзивним, відкритим до ветеранів, людей з інвалідністю та осіб старшого віку. Український ринок праці у 2025 році перебуває у фазі глибокої трансформації, де технологічний прогрес поєднується з демографічними викликами, майбутнє професій визначається здатністю швидко адаптуватися до змін, а стійкість організацій залежить від інвестицій у людський потенціал, що стає головним чинником їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Література

1. Державна служба статистика України. Файли статистичної інформації. URL: <https://dcz.gov.ua/stat>
2. Добробут у компанії та дефіцит кадрів. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667>
3. Інфляційний звіт Національного банку України. Липень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14
4. На ринку праці – найбільше роботи від початку повномасштабного вторгнення. Дослідження Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3336/>
5. Кобеля З. І., Тодорюк С. І., Матійчик О. Д. Соціально-економічний розвиток регіонів та його вплив на регіональні відмінності. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3356>
6. Кудельський В. Вплив війни на ринок праці в Україні. *Grail of Science*, 2024. (40), 150-156. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017>
7. Постанова КМУ від 26 січня 2024 р. № 94 «Деякі питання соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94-2024-%D0%BF#Text>

8. Пухальська Я. П. Відновлення та регіональний розвиток України після війни з Росією. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 88-98. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/5a41f96a-75c1-42e6-9c51-2c5de40c0e89>
9. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-biznesu>
10. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026 рік. Державна служба зайнятості України, опубліковано 19 грудня 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rynok-pratsi-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny-rezultaty-natsionalnoho-doslidzhennia-ta-prohnoz-na-2026-rik>
11. Ринок праці України під час війни: перекваліфікація, бізнес та дистанційна робота. Опитування Дослідницької агенція «Info Sapiens». URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358>
12. Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110-119. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Tomchuk.pdf>
13. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії: дослідження. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
14. Тутова А. Ринок праці в умовах війни. *Економіка і регіон*. 2023. №1(88), 91-98. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2878](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2878)
<https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2878>
15. Шепелева А. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. *Deutsche Welle*. 2024. 25 квіт. URL: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-688>

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), “Statistical information files”, available at: <https://dcz.gov.ua/stat> (Accessed 11.01.2026).

2. Work.ua (2025). “Well-being in the company and labor shortage”, available at: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667> (Accessed 11.01.2026).
3. National Bank of Ukraine. (2025), “Inflation Report. July 2025”. available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14. (Accessed 11.01.2026).
4. Work.ua (2025), “The labor market has the most jobs since the beginning of the full-scale invasion”, available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3336/> (Accessed 11.01.2026).
5. Kobelia, Z.I. Todoruk, S.I. and Matiichyk, O.D. (2024), “Socio-economic development of regions and its impact on regional differences”, *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3356> (Accessed 11.01.2026).
6. Kudelskyi, V. (2024), “The impact of war on the labor market in Ukraine”, *Grail of Science*, vol. 40, pp. 150-156. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.017>.
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution “Some issues of social support for internally displaced persons and other vulnerable groups”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94-2024-П#Text> (Accessed 11.01.2026).
8. Pukhalska, Ya.P. (2023), “Recovery and regional development of Ukraine after the war with Russia”. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7(265), pp. 88-98. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-88-98>.
9. Nova Poshta Education (2025), “Labor market in Ukraine 2025: trends, challenges and opportunities for business”, available at: <https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-biznesu> (Accessed 11.01.2026).
10. State Employment Service of Ukraine (2025), “Labor market under full-scale war: results of a national study and forecast for 2026”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/rynok-pratsi-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny->

rezultaty-natsionalnoho-doslidzhennia-ta-prohnoz-na-2026-rik (Accessed 11.01.2026).

11. Info Sapiens (2025), "Ukraine's labor market during the war: retraining, business and remote work", available at: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358> (Accessed 11.01.2026).

12. Tomchuk, O.V. (2023), "Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 110-119. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.

13. Centre for Economic Strategy (2025), "Ukraine economy tracker during the war", available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (Accessed 11.01.2026).

14. Tutova, A. (2023), "The labor market in wartime", *Ekonomika i rehion*, vol. 1(88), pp. 91-98. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2878](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2878).

15. Shepeleva, A. (2024), "Employment of IDPs: problems and features", *Deutsche Welle*, available at: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-688> (Accessed 11.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.01.26

Прорецензовано / Revised: 23.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26