

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-23-37](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37)

УДК 331.522.4:338.245(477)

JEL Classification: J24

Ірина Іванівна Кичко

доктор економічних наук

професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ira41215@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: H-1753-2016

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті визначено перспективи та систематизовано ризики збереження трудового потенціалу, трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України на рівні працівників, роботодавців, держави. Сформульовано перелік екстенсивних факторів та якісних характеристик збереження та примноження трудового потенціалу України. Виділено стратегічні пріоритети, спрямовані на збереження трудового потенціалу України, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, органів місцевого самоуправління, державних органів з метою створення привабливих умов праці, проживання, відпочинку жителів України. Систематизовано макроекономічні інструменти та стимулюючі заходи реалізації стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України, підвищення кількісних та якісних параметрів його використання, зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу.

Ключові слова: трудовий потенціал; ризики трансформації форм зайнятості; післявоєнне відновлення економіки України; субсидування населення; житлово-комунальні послуги; тарифна політика; цифровізація; цифрові технології; трансформації зайнятості населення; форми зайнятості; самозайнятість; неформальна зайнятість.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Останні десятиліття в Україні нарастають суперечності в соціально-трудовій сфері, а саме: між рівнем заробітної плати топменеджерів та пересічних працівників; між досить високим рівнем освіти, професійної кваліфікації населення і умовами, якістю робочих місць; між системою освіти й потребами у відповідній кваліфікації фахівців; зростаючою кількістю нестандартних форм зайнятості (тимчасова зайнятість, зайнятість на умовах неповного робочого часу) та соціальним захистом працюючих за цими формами зайнятості. Також відбувається швидка трансформація економічних, соціальних умов життєдіяльності суспільства на основі цифрових технологій, що загострює питання розробки стратегічних орієнтирів адаптації ринку праці України до змін. Йдеться не тільки про підвищення вимог до працівників компаній у зв'язку з впровадженням високотехнологічних продуктів, але і про захист від ризиків цифрової трансформації.

На рівні підприємств постає завдання трансформувати базові HR-процеси, підходячи по-новому до питань підбору персоналу, корпоративного навчання, не знижуючи соціальні стандарти праці. З іншого боку, розвиток технологій тягне за собою серйозні зміни форм зайнятості, підвищує

ймовірність ліквідації робочих місць, тому на рівні держави постає завдання розробки та впровадження відповідних адаптивних стратегій, які б дозволили нейтралізувати можливі соціальні ризики функціонування ринку праці.

У період дії воєнного стану додалися чинники, що зумовлюють необхідність збереження трудового потенціалу України. Серед них доцільно виділити: воєнні дії, руйнування значної частини промислових, соціальних об'єктів, стрімке падіння ВВП, погіршення інвестиційного клімату через високі ризики вкладання інвестицій в економіку, низький рівень народжуваності при високому рівні смертності, еміграція жінок фертильного віку та дітей (зокрема підліткового віку). Зазначені чинники зумовлюють погіршення демографічної структури суспільства в Україні та процесів відтворення трудового потенціалу.

Одним із напрямів збереження трудового потенціалу України є розробка та реалізація мотиваційних заходів до праці на рівні держави, роботодавців, конкретного працівника, диверсифікація форм зайнятості, їх адаптація до цифрової економіки, дії воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень. В економічній літературі вже існують суттєві напрацювання стосовно трудового потенціалу, його складових, форм та методів його нарощування. Так, на думку В. Білецької, трудовий потенціал – це сукупність кількісних, якісних характеристик економічно активного населення, їхніх схильностей, здібностей, можливостей, рівень реалізації яких залежить від численних факторів (соціально-економічних, демографічних, професійно-кваліфікаційних) [1]. Для формування та реалізації трудового потенціалу необхідна фізіологічна спроможність особистості підвищувати свій освітній, професійний потенціал та наявність відповідних інфраструктурних можливостей, функціонуючої, доступної фізично та фінансово мережі отримання освіти, медичних послуг, підвищення кваліфікації тощо.

А. В. Холодницька акцентує увагу на мотиваційних чинниках збереження трудового потенціалу [2; 3]. Складовими трудового потенціалу (за І. Радіоною [4]) є: освіта, що враховує навчання в початковій та середній школах; сукупний досвід, набутий у процесі роботи; наукові знання (досвід), здобуті після середньої школи. І. І. Бажан зауважує, що факт участі трудових ресурсів держави, підприємства, особистості в суспільно корисній праці дає можливість реалізуватись трудовому потенціалу відповідного рівня [5, с. 69]. М. В. Савченко, І. В. Бальзан виділили при формуванні та реалізації трудового потенціалу три рівні (працівника, підприємства, галузі) [6]. О. І. Іляш розробила Стратегічні пріоритети реалізації державної політики збереження трудового потенціалу для післявоєнної відбудови України [7], акцент автором ставиться саме на деїміграції молоді [8]. О. Ф. Новікова, О. О. Хандій, Л. Л. Шамілева дослідили втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану [9]. У процесі збереження трудового потенціалу М. В. Бугаєва виділяє природно-демографічні та освітньо-професійні компоненти [10] збереження трудового потенціалу України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значні напрацювання науковців щодо трудового потенціалу України, причин, наслідків цифровізації для ринку праці, потребують подальшого уточнення питання стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу, а також їх трансформація під впливом цифрової економіки, дії воєнного стану, активних воєнних дій на території України.

Метою статті є дослідження стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу, трансформації форм зайнятості в умовах цифровізації, воєнних дій на території України, а також розробка заходів підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу в період післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Нині в Україні воєнні дії загострили проблему невідповідності між кваліфікацією кадрів та оплатою їхньої праці, що посилює зростання плинності кадрів, погіршення якості роботи. Відбувається недооцінювання кваліфікованої праці від інженерно-технічних працівників, викладачів, науковців і до рівня керівників держави [11].

Руйнування промислових підприємств, виробничих ланцюгів, соціальної інфраструктури як наслідок активних воєнних дій на території України призвели до зменшення кількісних та якісних показників наявних робочих місць, поглибили територіальні та галузеві диспропорції на ринку праці, зумовили трансформацію форм зайнятості.

Найбільш поширеною формою зайнятості в Україні є постійна зайнятість на повний робочий день. Нині відбувається трансформація форм зайнятості в Україні, зокрема: руйнування значної частки виробничих підприємств стали поштовхом зростання неформальної зайнятості; з метою економії витрат на персонал фірми використовують непостійну, запозичену працю, неповну зайнятість, строкові трудові договори; накладання воєнних дій на певній частині України та процеси цифровізації активізують самозайнятість, дистанційну зайнятість, де у трудових відносинах більш інтенсивно проявляються принцип індивідуалізму тощо [12; 13]. Наслідком поширення самозайнятості може стати несплата податків на доходи працюючих, недонадходження до бюджету коштів, втрата значної частини податків, одержуваних з доходів населення, а отже, зменшення бази фінансування соціальних функцій держави. За зазначених умов працюючі повинні самі дбати про своє пенсійне і медичне забезпечення, відкладати гроші на випадок втрати працездатності.

На зміну соціально-трудових відносин, які характеризувались переважно стабільністю (40-годинний робочий тиждень, безстроковий або довгостроковий контракт), наявністю соціальних гарантій, які забезпечувались роботодавцями й державою приходять трудові відносини, яким притаманний мінімальний соціальний захист, трудові відносини, які мають проєктний

характер (не колектив, а група осіб, об'єднана спільним виробничим завданням, не робота за контрактом чи безстроковим чи строковим договором, а певний термін для реалізації бізнес-проєкту). Працівники при цьому можуть залучатись з різних країн, їхній склад може змінюватися багаторазово протягом періоду реалізації проєкту.

Поєднання реалій воєнного стану, процесів цифровізації та післявоєнної відбудови економіки України створюють як перспективи для працівників, роботодавців, держави, так і суттєві ризики. Так, перспективи для працівників бачаться в можливостях мати гнучкий режим робочого часу, працювати в інших регіонах, за кордоном (переважно для жінок), економії коштів, пов'язаних з відвідуванням фірми тощо. Стосовно роботодавців, то останні можуть здійснювати найм працівників з інших регіонів, країн; мати суттєву економію витрат на організацію робочих місць, при належній мотивації можуть очікувати зростання продуктивності праці. Післявоєнна відбудова може стати драйвером для стабілізації ситуації в усіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема, в економіці, фінансах, бюджетній діяльності, а також у ліквідації дисбалансів на ринку праці за рахунок наявних трудових ресурсів та повернення воєнних та трудових мігрантів на батьківщину [14]. Післявоєнна зміна ринку праці та форм зайнятості бачиться у зниженні рівня безробіття, появи нових робочих місць, підвищенні внутрішньої мобільності робочої сили (рис. 1).

Водночас цифровізація та воєнні реалії підвищують і певні ризики:

- для працівників - ймовірність втрати роботи, звуження можливостей для працевлаштування, брак комунікацій, підвищення та диверсифікація ризиків, падіння рівня життя, розмивання кордонів між особистим та трудовим життям, погіршення безпеки праці, зниження мотивації до праці;

- для роботодавців – невідповідність очікуваної та реальної кваліфікації працівників, висока плинність кадрів, відсутність прямого контролю за працею, зниження стимулів до інвестицій у людський капітал, зниження рівня корпоративної згуртованості, високий рівень конкуренції з міжнародними фірмами;

- для держави – наявність ризиків довгострокового безробіття, руйнування традиційних форм зайнятості, суспільних зв'язків, складність контролю, регулювання та захисту прав працівників, зниження соціальної захищеності працівників, втрати доходів бюджетів.

Збереження та примноження трудового потенціалу України можливо за рахунок екстенсивних факторів їх зростання (збільшення загальної чисельності населення, чисельності економічно активного населення, зменшення рівня еміграції, збільшення рівня народжуваності), а також підвищення якісних характеристик трудових ресурсів, інтенсифікації трудової діяльності населення (зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці).

Формування пропозицій на ринку праці в період війни та післявоєнного відновлення бачиться у створенні нових робочих місць, організації громадських робіт, стимулюванні розвитку підприємництва, зниженні рівня безробіття, визначення розміру оплати праці, адекватної вартості витраченої робочої сили, сприяння професійній підготовці та перепідготовці працівників. Скоординована міграційна політика, регулювання міграції значно впливає на розвиток трудового потенціалу, оскільки відтік висококваліфікованої робочої сили в інші регіони може зробити негативний вплив на розвиток трудового потенціалу.

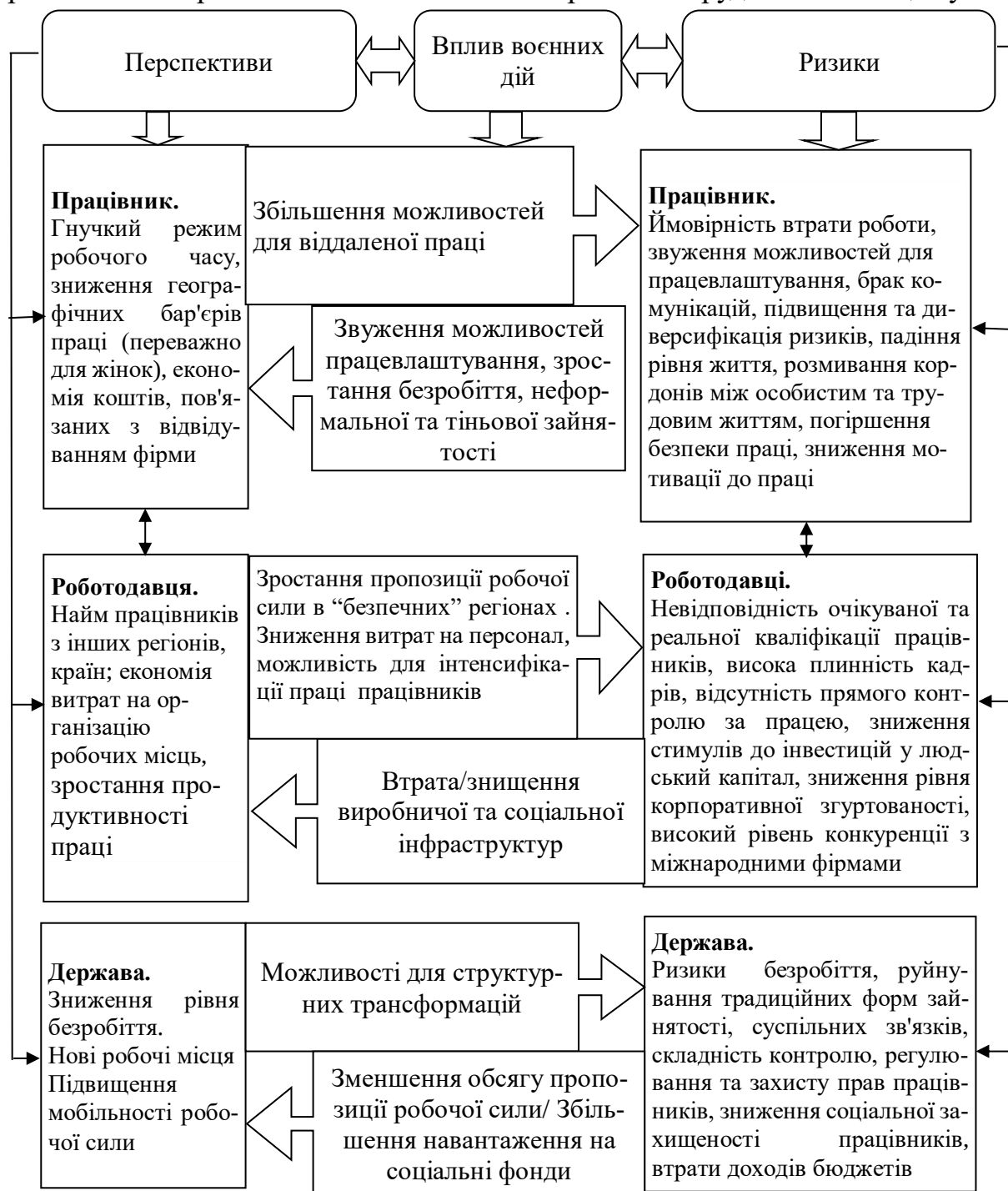


Рис. 1. Перспективи та ризики трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період війни та післявоєнного відновлення економіки

України на рівні працівників, роботодавців, держави

Джерело: розроблено автором.

Розробка, впровадження та подальше вдосконалення податкової системи регулювання індивідуальних доходів, ефективне функціонування механізму оподаткування, заснованого на більш ліберальних принципах, ніж існуючі, має стимулювати вихід господарської діяльності багатьох підприємств з «тіньової» сфери.

Вплив на підвищення якісних характеристик трудових ресурсів, інтенсифікацію трудової діяльності населення (зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці) доцільно здійснювати комплексно на рівні держави, суб'єкта господарювання, особистості.

Форма матеріалізації людського фактору, рівень його розвитку, можливість кількісно і якісно задовольняти потреби мікро-, мезо- та макrorівня визначають трудові ресурси на рівні держави. Для підвищення якісних характеристик трудових ресурсів на рівні держави необхідно формувати та реалізовувати на державному та регіональному рівнях: програми стимулювання народжуваності: дієві, реалістичні заходи сприяння поверненню мігрантів; напрями стимулювання зайнятості населення; програми відновлення, відбудови та налагодження ефективного функціонування інфраструктури закладів охорони здоров'я, освіти [15].

На численних підприємствах нині спостерігається: орієнтація керівництва компаній на економію витрат, пов'язаних із персоналом; недостатньо високі темпи зростання рівня заробітної плати, виділення коштів на навчання персоналу; відсутність можливості кар'єрного зростання; неефективність нематеріальної мотивації персоналу; фрагментарність соціального пакета тощо.

Наявність необхідних організаційно-технічних умов для залучення працівників конкретного підприємства у виробничі процеси дає можливість реалізувати їхні професійні навички, психофізіологічні особливості, набуті компетенції, досвід та реалізувати загалом наявні трудові ресурси підприємства.

На рівні підприємства підвищення якісних характеристик трудових ресурсів можливо за рахунок використання методів мотивації: прямих та непрямих економічних (стимулюючих до збільшення продуктивності праці форм заробітної плати, доплат, премій, відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком, оплата навчання, програм підвищення кваліфікації працівників надання кредитів для купівлі житла тощо); адміністративних (гнучких робочих графіків); організаційно-виробничих (створення умов для безпеки праці, охорони здоров'я, відпочинку); соціальних (створення та функціонування об'єктів соціальної сфери, соціально-побутового обслуговування, участь працівників у виробленні стратегії й тактики

управління, їхня відповідальність за кінцевий результат); морально-психологічних (проведення корпоративних заходів, направлених на усвідомлення їх причетності до загальної справи, оголошення подяк) [16] (рис. 2).



Рис. 2. Рівні та особливості впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами (якісний аспект)

Джерело: розроблено автором.

Підвищення конкурентоспроможності працівників сприяє підвищенню ефективної діяльності підприємства та забезпечує його власникам певний рівень особистої економічної безпеки та соціальної стійкості. Ефективно працюючі, конкурентоспроможні підприємства — запорука економічно ефективної держави, що у свою чергу є фундаментальною основою економічної безпеки країни.

Трудові ресурси особистості на основі створеного комфортного простору для їх формування та реалізації можуть бути реалізовані на основі наявного стану здоров'я, природних здібностей, набутих компетенцій, освіти, трудового та особистого досвіду, рівня моральності, мотивованості, креативного потенціалу, професіоналізму, ресурсів робочого часу.

Створеного комфортного простору для формування та реалізації трудового потенціалу особистості передбачає як безпечні умови праці, так і безпечні, комфортні умови проживання (наявне житло, доступні тарифи на оплату житлово-комунальних послуг).

Зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці конкретної особистості дасть можливість утримувати позиції на ринку праці в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Стратегічним пріоритетом збереження трудового потенціалу України має бути підвищення ефективності планування економічних процесів у післявоєнний період на основі створення умов для забезпечення економіки робочою силою для досягнення сталого економічного розвитку України.

Реалізація стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України залежить від економічного стану в країні, покращення інвестиційного клімату, розвитку економіки на принципах інноваційності, можливості диверсифікації форм зайнятості, оптимізації міграційної політики, політики в житлово-комунальному господарстві тощо.

В Україні традиційною формою зайнятості є постійна зайнятість (на умовах контракту, постійного чи строкового трудового договору). З початком дії воєнного стану як форма виживання населення активізувалась самозайнятість. Темп приросту відкритих ФОПів у 2024 році у порівнянні з попереднім становив 34,1 %, а закритих у цей же період – 28,8 % [17]. У 2025 році у зв'язку зі зміною законодавства тільки за перший квартал було закрито 119 895 ФОПів, що на 36 702 більше, ніж за весь 2024 рік (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість відкритих та закритих ФОПів в Україні за 2021-2025 роки

Рік	2021	2022	2023	2024	Темп росту		2025 (станом на 01.04.)
					2024/2022	2024/2023	
Відкрито	89 537	73 506	67 362	90 359	22,9	34,1	81 928
Закрито	86797	85618	64608	83193	-2,8	28,8	119 895

Джерело: за даними [17].

Нині в Україні якість комунальних послуг не підвищується, найчастіше вона стає гіршою, зростання тарифів не пов'язане з якістю, потреба в бюджетних вкладеннях збільшується, умови для залучення приватних інвестицій у комунальний сектор не створено. Як стратегічний напрям збереження трудового потенціалу в частині реформування ЖКГ пропонується: об'єднати у єдиному законодавчому акті спільні принципи регулювання діяльності ор-

ганізацій тепло-, водо-, електро- та газопостачання; розробити та впровадити програми комплексного розвитку систем комунальної інфраструктури; тарифне регулювання здійснювати на довгостроковій основі з урахуванням платоспроможності населення; створювати умови для реалізації інвестиційних проєктів у комунальній сфері.

Серед стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу ключове місце має підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, органів місцевого самоуправління, державних органів з метою створення привабливих умов праці, проживання, відпочинку жителів України.

Стратегічні пріоритети, направлені на збереження трудового потенціалу України у воєнний та післявоєнний період: 1) політичні (припинення воєнних дій на території України, втрати людських та економічних ресурсів, 2) економічні (зміцнення національної валюти, зниження рівня інфляції, підвищення рівня ВВП на душу населення, конкурентоспроможний рівень оплати праці, зниження частки тіньової економіки); 3) соціальні (підвищення соціальної захищеності, покращення умов праці, зниження рівня неформальної зайнятості, диференціації доходів населення, підвищення рівня функціонування підприємств ЖКГ на принципах доступності цін на послуги ЖКГ та підвищення якості наданих послуг у ЖКГ; 4) демографічні (зниження рівня міграції, повернення в Україну воєнних мігрантів, зниження рівня відтоку кваліфікованих кадрів, підвищення темпів природного приросту населення; 5) техніко-організаційні (підвищення інвестиційної привабливості для інвестування в економіку; збільшення темпів впровадження інновацій).

Макроекономічними інструментами реалізації стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України є:

- монетарна політика в частині утримання рівня монетизації, необхідного для стимулювання на інвестиційно-інноваційних засадах економічного зростання та забезпечення відтворювального процесу. Збереження монетарної стабільності, уникнення інфляції можливо за відсутності численних ризиків (особливо ризиків безпеки), зокрема, шляхом стимулювання вкладів населення у страхові, пенсійні фонди, а також депозитної політики банків, яка неможлива в умовах війни без гарантування вкладів, захисту депозитів населення;

- фіскальна політика, реалізуючи структурну, перерозподільну, контрольну, стимулюючу функції, набуває, на думку Я. А. Жаліло, властивостей стратегії [18, с. 293];

- покращення інвестиційного клімату, залучення інвестицій інноваційні проєкти, стабілізація економічних процесів, зменшення всіх видів ризиків розглядається як передумови для покращення демографічної ситуації в країні, повернення в Україну трудових та воєнних мігрантів.

Для зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу необхідно вжити

стимулюючих заходів, спрямованих на: зниження ризиків втрати промислового потенціалу: підвищення кількісних та якісних параметрів використання трудового потенціалу (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу в умовах цифровізації у період післявоєнного відновлення економіки України

<i>Напрямок</i>	<i>Заходи</i>	<i>Результат</i>
Мотивація та стимулювання працюючого населення на рівні підприємств	Створення системи соціальної відповідальності установ, сприятливих умов праці; стимулювання відкриття нових бізнесів для появи робочих місць, спрощення процедури підбору персоналу, стимулювання розвитку цифрових компетенцій працюючих.	Підвищення заробітної плати та відрахувань до соціальних фондів; зростання продуктивності праці; збільшення кількісних та якісних показників зайнятого населення.
Якість трудових ресурсів	Постійний розвиток персоналу, навчання нових фахівців, залучення спеціалістів вищої категорії для передачі знань, досвіду новим співробітникам, покращення умов праці	Підвищення рівня освіти працівників, перекваліфікація відповідно до посадових вимог, умов праці, що сприяють підвищенню продуктивності праці
Збалансування руху та розподілу персоналу	Удосконалення системи руху персоналу на підприємстві, організація процесів переміщення працівників між підрозділами, підприємствами. Підвищення ефективності внутрішньої міграції в умовах дії воєнного стану	Висококваліфікований персонал; адаптація персоналу до змін на ринку праці, що зумовлені цифровізацією та активними воєнними діями
Державний вплив	Стимулювання за допомогою кредитних, податкових, організаційних механізмів розвитку традиційних для України галузей економіки, особливо що стосується підприємств, які виробляють продукцію з високим вмістом доданої вартості, що особливо важливо для зменшення рівня безробіття. Гарантування на державному рівні соціальних виплат по безробіттю на весь період пошуку роботи, а також надання послуг на державному рівні з перекваліфікації вивільнених працівників	Підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу

Джерело: розроблено автором.

Для збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації актуальним є:

- створення системи соціальної відповідальності установ, сприятливих умов праці; стимулювання відкриття нових бізнесів для появи робочих

місць, спрощення процедури добору персоналу, стимулювання розвитку цифрових компетенцій працюючих;

- постійний розвиток персоналу, навчання нових фахівців, залучення спеціалістів вищої категорії для передачі знань, досвіду новим співробітникам, покращення умов праці;

- удосконалення системи руху персоналу на підприємстві, організація процесів переміщення працівників між підрозділами, підприємствами. Підвищення ефективності внутрішньої міграції в умовах дії воєнного стану;

- державне стимулювання розвитку економіки та бізнесу, формування у споживачів (бізнес, держава, громадяни) мотивації, попиту та потреб у цифрових технологіях, зокрема: ініціативи щодо забезпечення фінансової доступності цифрових технологій для споживачів;

- стимулювання за допомогою кредитних, податкових, організаційних механізмів розвитку традиційних для України галузей економіки, особливо що стосується підприємств, які виробляють продукцію з високим вмістом доданої вартості, що особливо важливо для зменшення рівня безробіття;

- гарантування на державному рівні соціальних виплат по безробіттю на весь період пошуку роботи, а також надання послуг на державному рівні з перекваліфікації вивільнених працівників.

Висновки і пропозиції. Поєднання реалій воєнного стану, процесів цифровізації та необхідності післявоєнної відбудови економіки України створюють як перспективи для працівників, роботодавців, держави, так і суттєві ризики. Так, перспективи для працівників бачаться в можливостях мати гнучкий режим робочого часу, працювати в інших регіонах, за кордоном (переважно для жінок), економією коштів, пов'язаних з відвідуванням фірми тощо. Стосовно роботодавців, то останні можуть здійснювати найм працівників з інших регіонів, країн; мати суттєву економію витрат на організацію робочих місць, при належній мотивації можуть очікувати зростання продуктивності праці.

Післявоєнна відбудова може стати драйвером для стабілізації ситуації у всіх сферах життєдіяльності суспільства. зокрема, в економіці, фінансах, бюджетній діяльності, а також у ліквідації дисбалансів на ринку праці за рахунок наявних трудових ресурсів та повернення воєнних та трудових мігрантів на батьківщину. Проте водночас наслідками цифрової трансформації ринку праці є створення передумов та стимулів для віддаленої праці, що може спровокувати несплату податків на доходи працюючих, недонадходження до бюджету коштів, втрати значної частини податків із доходів населення, а отже, зменшення бази фінансування соціальних функцій держави, адже працюючі повинні самі дбати про своє пенсійне й медичне забезпечення, відкладати гроші на випадок втрати працездатності.

В умовах цифровізації ринку праці головним аспектом впливу держави на ринку праці має стати активізація політики формування високотехнологічних робочих місць, де висока кваліфікація працівників буде затребуваною і людський капітал зможе приносити високу додану вартість.

Список використаних джерел

1. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів [Електронний ресурс] / К. В. Білецька // Ефективна економіка. – 2014 – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.
2. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу [Електронний ресурс] / А. В. Холодницька, В. О. Мотуз // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
3. Кичко І. І. Мотиваційні чинники підвищення якості освіти в Україні / І. І. Кичко, А. В. Холодницька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 9 (Вип. 196). – С. 20-25.
4. Радіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу / І. Радіонова // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 19–30.
5. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудових відносин. – 2003. – № 1(20). – С. 69–74.
6. Савченко М. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства / М. В. Савченко, І. В. Бальзан // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2022. – № 2. – С. 123-135. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16.
7. Іляш О. І. Стратегічні пріоритети Дорожньої карти реалізації державної політики збереження людського потенціалу (аспект молоді) для післявоєнної відбудови України / О. І. Іляш // Проблеми економіки. – 2024. – № 3 (61). – С. 92-101.
8. Іляш О. Міграційні аспірації молоді України в умовах війни [Електронний ресурс] / О. Іляш, І. Бараняк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2995>.
9. Новікова О. Ф. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану / О. Ф. Новікова, О. О. Хандій, Л. Л. Шамілева // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2022. – № 5. – С. 62-69.
10. Бугаєва М. В. Аналіз перешкод у збереженні та розвитку трудового потенціалу підприємств в контексті поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні / М. В. Бугаєва // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кропивницький : ЦНТУ, 2019. – Вип. 2 (35). – С. 90-106.
11. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості державного регулювання ринку праці в умовах інноваційного розвитку економіки / Л. О. Згалат-Лозинська // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 6. – С. 118-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.22>.
12. Герасименко О. О. Трансформація зайнятості як вектор гідної праці: глобальні тенденції та вітчизняні реалії / О. О. Герасименко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 68-76.
13. Кичко І. І. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії / І. І. Кичко, І. О. Хоменко, Ю. М. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-69-147](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147).
14. Хоменко І. О. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни / І. О. Хоменко, Л. М. Волинець, А. В. Сорока, Я. Є. Волинець // Вісник НТУ. Серія «Економічні науки». – 2024. – Вип. 2 (59). – С. 131-138.

15. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL) [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf.

16. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. – 157 с.

17. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

18. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. – Київ : НІСД, 2009. – 336 с.

References

1. Biletska, K. V. (2014). Trudovyi potentsial yak chynnyk aktyvizatsii innovatsiinykh protsesiv [Labor potential as a factor in activating innovation processes]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.

2. Kholodnytska, A. V., & Motuz, V. O. (2024). Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymanna motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [Using modern tools to maintain motivation and effectively use the labor potential of personnel]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.

3. Kychko, I. I., & Kholodnytska, A. V. (2017). Motyvatsiini chynnyky pidvyshchennia yakosti osvity v Ukraini [Motivational factors for improving the quality of education in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 9 (196), 20-25.

4. Radionova, I. (2009). Ekonomichne zrostantia z uchastiu liudskoho kapitalu [Economic growth with the participation of human capital]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 19–30.

5. Bazhan, I. I. (2003). Sutnist katehorii «trudovyi potenuial» ta yii ekonomichna pryroda [The essence of the category of “labor potential” and its economic nature]. *Problemy rehionalnoho rozvytku ta sotsialno-trudovykh vidnosyn – Problems of regional development and social and labor relations*, 1(20), 69–74.

6. Savchenko, M. V., & Balzan, I. V. (2022). Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva [Conceptual approach to management of the development of labor potential of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic Institute*, 2, 123-135. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16.

7. Iliash, O. I. (2024). Stratehichni priorytety Dorozhnoi karty realizatsii derzhavnoi polityky zberezhenia liudskoho potentsialu (aspekt molodi) dlia pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy [Strategic priorities of the Roadmap for the implementation of the state policy of preserving human potential (youth aspect) for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3(61), 92-101.

8. Iliash, O., & Baraniak, I. (2023). Mihratsiini aspiratsii molodi Ukrainy v umovakh viiny [Migration aspirations of Ukrainian youth in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2995>.

9. Novikova, O. F., Khandii, O. O., & Shamileva, L. L. (2022). Vtraty trudovoho ta osvitnoho potentsialu Ukrainy za period voiennoho stanu [Losses of labor and educational potential of Ukraine during the period of martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 62-69.

10. Buhaieva, M. V. (2019). Analiz pereshkod u zberezheni ta rozvytku trudovoho potentsialu pidpriemstv v konteksti pohlyblennia yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini [Analysis of obstacles to the preservation and development of the labor potential of enterprises in the context of deepening European integration processes in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 2(35), 90-106.
11. Zghalat-Lozynska, L. O. (2020). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання rynku pratsi v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Peculiarities of state regulation of the labor market in the conditions of innovative development of the economy]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 6, 118-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.22>.
12. Herasymenko, O. O. (2013). Transformatsiia zainiatosti yak vektor hidnoi pratsi: hlobalni tendentsii ta vitchyzniani realii [Employment transformation as a vector of decent work: global trends and domestic realities]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, 2, 68-76.
13. Kychko, I. I., Khomenko, I. O., & Pylypenko, Yu. M. (2024). Neformalna zainiatist v Ukraini u period voiennoho stanu: faktory vplyvu ta mozhlyvosti protydiv [Informal employment in Ukraine during the period of martial law: influencing factors and countermeasures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-147.
14. Khomenko, I. O., Volynets, L. M., Soroka, A. V., & Volynets, Ya. Ye. (2024). Rynok pratsi Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny [The labor market of Ukraine: current state, trends and prospects for development in the conditions of war]. *Visnyk NTU. Serii «Ekonomichni nauky» – Bulletin of NTU. Series "Economic Sciences"*, 2(59), 131-138.
15. Sudakova, M., & Lisohor, L. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends, and prospects]. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy, Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy, Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Yevropeyskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku, Fond mizhnarodnoi solidarnosti (Solidarity Fund PL). https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf.
16. Sardak, S. E., & Tretiak, O. O. (2009). Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta praktychni здобутки [Personnel Management: Theoretical Aspects and Practical Achievements]. Publishing House “Innovatsiia”.
17. Dynamika zakryttia FOPiv u 2024 rotsi [Dynamics of closure of private enterprises in 2024]. <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.
18. Zhalilo, Ya. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state]*. NISD.

Отримано 15.05.2025

UDC 331.522.4:338.245(477)

Iryna Kychko

Doctor of Economics,

Professor of the Department of Human Resources Management and Business Technologies
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/H-1753-2016)

STRATEGIC PRIORITIES FOR PRESERVING THE LABOUR POTENTIAL OF UKRAINE WITHIN DIGITALISATION AND MARTIAL LAW

The article focuses on the fact that the problem of providing the economy with labour resources is becoming more acute in Ukraine. Transformation of employment forms in Ukraine is taking place in terms of the growth of informal, non-permanent, part-time employment. It is noted that active hostilities in certain parts of Ukraine and digitalisation processes are intensifying self-employment and remote employment. Prospects and risks of employment transformation under the influence of digitalisation during the war and post-war economic recovery of Ukraine at the level of employees, employers, and the state are identified and systematised.

The list of necessary extensive factors (increase in the total population, the number of economically active population, reduction of emigration, increase in the birth rate) and qualitative characteristics of preserving and increasing the labour potential of Ukraine (growth of productivity, complexity, intensity, quality of labour) is formulated.

It is proved that the impact on improving quality characteristics of labour resources, intensification of labour activity of the population should be carried out comprehensively at the level of the state, economic entity, and individual.

Strategic priorities aimed at preserving the labour potential of Ukraine during martial law and the post-war period, improving efficiency of business entities, local governments, and state bodies to create attractive working, living, and recreational conditions for Ukrainians, in particular, through the adequate tariff policy in the housing and utilities sector, are highlighted. It is stated that implementation of strategic priorities depends on the economic situation in the country, improvement of the investment climate, development of the economy on principles of innovation, possibility of diversification of employment forms, optimisation of the migration policy, housing and communal services policy, etc. Macroeconomic instruments and incentive measures to implement strategic priorities for preserving Ukraine's labour potential, improving the quantitative and qualitative parameters of its use, reducing the risk of job losses due to deindustrialisation and destruction of industrial potential are systematised.

Keywords: *labor potential; risks of transformation of forms of employment; post-war economic recovery of Ukraine; subsidizing the population; housing and communal services; tariff policy; digitalization; digital technologies; transformation of employment of the population; forms of employment; self-employment; informal employment.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 18.