

Петюшенко В.С.

здобувачка кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

В умовах війни, саме людський капітал стає вирішальним економічним чинником, від якого безпосередньо залежатимуть темпи, якість та сталість майбутньої відбудови країни. Це обумовлюється тим, що тривала війна спричинила фундаментальні структурні зміни в економіці та на ринку праці, через що одночасно існує критичний дефіцит кадрів та високий рівень безробіття. Станом на вересень 2024 року, брак робочої сили (спричинений мобілізацією та виїздом за кордон) посів перше місце серед усіх перешкод для ведення бізнесу в Україні, про що заявило 61% підприємств [1]. З іншого боку, в країні зберігається значний рівень безробіття. У 2023 році він досягнув свого найбільшого значення у 35%, проте вже у 2025 році цей показник покращився до 12%. Незважаючи на покращення, як зазначає Національний банк України попереду на нас чекає реінтеграція близько 500 тисяч ветеранів, повернення мільйонів біженців і працевлаштування понад 6 млн переселенців. [2]. Одночасне існування недостачі кадрів та значного рівня безробіття вказує на критичну структурну невідповідність. Це підтверджується даними ІЕД: станом на 2024 рік, частка компаній, які повідомили про труднощі з пошуком кваліфікованих працівників, становить 51,9%, а некваліфікований персонал викликає складнощі у 34,8% респондентів [3]. Це доводить, що проблема полягає не просто у фізичній відсутності людей, а в невідповідності їхніх навичок потребам економіки.

Однією з основних причин зазначеної структурної невідповідності є високий плин міграції кадрів. За даними Агентства ООН у справах біженців станом на 17 квітня 2025 року в усьому світі було зафіксовано 6,918 млн біженців з України [4]. Окремим викликом є таке явище, як «відтік мізків» (brain drain), через що Україна втрачає не лише поточних кваліфікованих працівників, але й майбутнє покоління інноваторів. За останні 15 років кількість українців, що навчаються за кордоном, виросла більш ніж у п'ятеро: з 21 тис. осіб у 2008/2009 навчальному році до 115 тис. осіб у 2023/2024 навчальному році. До початку російської агресії проти України у 2014 році кількість українських студентів за кордоном зростала на кілька тисяч осіб щороку. Це явище є типовою освітньою міграцією, оскільки українська молодь шукала освіту кращої якості та кар'єрні можливості в інших країнах. Вже у 2011-2013 роках темпи зростання кількості українців, що навчаються за кордоном, підвищилися до 5-7 тис. осіб на рік. Після 2014 року темпи освітньої міграції прискорилися: кількість українців, які навчалися у закордонних університетах, у 2018/2019 навчальному році порівняно з 2013/2014 збільшилась майже вдвічі. Повномасштабна війна росії проти України дала новий потужний поштовх міграції. Кількість українських студентів у західних університетах за рік виросла наполовину й досягла 109 тис. осіб, після чого темп зростання знизився. У 2023/2024 н.р. їх було 115 тис. осіб [5].

Окрім зовнішньої міграції, серйозний вплив на дефіцит кадрів має внутрішнє переміщення працездатних осіб. Цей процес створює географічний дисбаланс на ринку праці, що в свою чергу впливає на кількість робочих місць в регіоні. Наприклад, у Києві співвідношення вакансій до шукачів становить 72 тис. до 3 тис., у Львівській області — 25 тис. до 8 тис. . При цьому у прифронтових Донецькій та Херсонській областях спостерігається надлишок робочої сили, де кількість претендентів у 10 та 3 рази відповідно перевищує наявну кількість вакансій [6]. Іншою причиною дефіциту кадрів є мобілізаційні процеси, пов'язані з повномасштабним вторгненням. Згідно з даними ОЕСР за 2025 рік Україна мобілізувала понад мільйон військовослужбовців [7]. Мобілізація не лише скорочує загальну кількість доступних працівників, але й фундаментально змінює гендерну структуру робочої сили, змушуючи підприємців шукати нові кадрові рішення та активно залучати жінок у сектори, де вони раніше були представлені менше.

Сукупність перелічених факторів не просто зменшила кількість робочих рук, але й призвела до глибокої невідповідності між навичками наявних безробітних та реальними потребами економіки. Згідно з прогнозами фахівців Державної служби зайнятості, найбільший попит у період відбудови буде на фахівців, здатних забезпечити відновлення та розвиток країни. Відбудова країни неможлива без забезпечення безпеки та стабільності. Армія залишиться одним

із ключових роботодавців, що потребуватиме висококваліфікованих військових фахівців. Підготовка новобранців набуде більшого значення, а вимоги до них зростуть, особливо щодо забезпечення правопорядку на звільнених територіях. Попит зросте на медичних працівників, особливо хірургів, кардіологів, реабілітологів, фізіотерапевтів та інших фахівців, які сприятимуть лікуванню та відновленню пацієнтів у післявоєнний період. Оскільки внаслідок вторгнення значних пошкоджень зазнала енергетична інфраструктура, попит зросте на інженерів, електромонтерів, проєктантів, техніків, хіміків та метеоенергетиків, яких залучатимуть до відновлення та модернізації сектору. Будівельна галузь активно вимагатиме зварювальників, мулярів, малярів, сантехніків та інших робітників для відновлення пошкодженої інфраструктури. Також очікується зростання попиту на правоохоронців, ІТ-фахівців (особливо з кібербезпеки), спеціалістів оборонної промисловості, транспортної сфери, а також психологів та освітян [8].

Вирішення цієї кризи вимагає комплексної стратегії з активації внутрішніх резервів та адаптації людського капіталу до нових економічних реалій. По-перше, необхідне масштабування програм швидкої перекваліфікації на дефіцитні професії у секторах відбудови. По-друге, важливою складовою цієї стратегії є системна реінтеграція ветеранів. Важливим кроком на шляху до цієї реінтеграції стала розроблена Міністерством у справах ветеранів концепція державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2025–2027 роки. Метою цієї програми є створення ефективної системи підтримки працевлаштування, перекваліфікації та розвитку кар'єрних можливостей для тих, хто повертається до цивільного життя після служби [9]. По-третє, це протидія «відтоку мізків» зусиллями приватного сектору. Розуміючи, що 115 тисяч студентів можуть не повернутися, великий бізнес почав знаходити таланти закордоном. Прикладом є програма Steel Force від Метінвест, яка цілеспрямовано залучає українських студентів з британських університетів на оплачувані стажування в Україні [10].

Підсумовуючи, подолання кризи людського капіталу вимагає багатостороннього підходу: по-перше, державної реформи професійної освіти для задоволення реальних потреб відбудови, по-друге, масштабування цільових програм перекваліфікації для активації внутрішніх резервів і, що найважливіше, фундаментальної зміни у підходах самих підприємців, які мають перейти від пошуку "готових" кадрів до інвестування у навчання та адаптацію власного персоналу.

Перелік посилань:

1. Брак співробітників уперше очолив рейтинг проблем бізнесу у вересні - ІЕД / Інтерфакс-Україна. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/1021167.html>.
2. Національний банк підписав Хартію стійкості людського капіталу / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidpisav-hartiyu-stiykosti-lyudskogo-kapitalu>.
3. Труднощі бізнесу з пошуком кваліфікованих працівників трохи зменшилися - опитування / Інтерфакс-Україна. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/general/1027243.html>.
4. Кількість біженців з України зросла на 100 тисяч у 2025 році / РБК-Україна. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayinu-pochatku-roku-zalishili-shche-100-1747902919.html>.
5. Студентська міграція в західні університети: скільки українців виїхали протягом 2008-2023 років і куди / VoxUkraine. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/studentska-migratsiya-v-zahidni-universytety-skilky-ukrayintsiv-vyihaly-protyagom-2008-2023-rokiv-i-kudy>.
6. Державна служба зайнятості / Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.
7. Економічні дослідження ОЕСР: Україна 2025 / OECD. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html.
8. Які професії будуть потрібні після війни - прогноз / РБК-Україна. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/ki-profesiyi-ukrayini-budut-naybilsh-potribnimi-1752753986.html>.
9. Міністерство у справах ветеранів. Уряд схвалив Концепцію Державної цільової програми “Ветеран. Робота” на 2025–2027 роки / Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. – Режим доступу: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/uryad-shvaliv-kontseptsiu-derzhavnoi-tsilovoi-programi-veteran-robota-na-20252027-roki>.
10. Метінвест запустив програму для повернення молоді в Україну / GMK Center. – Режим доступу: [Метінвест запустив програму для повернення молоді в Україну](https://www.gmkcenter.com.ua/news/metinvest-zapustiv-programu-dlya-poverнення-molodі-v-ukrayinu)