

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36)

УДК 331.522.4:355.01-021.68(477)

JEL Classification: J3

**Ірина Іванівна Кичко**

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

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

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

**Михайло Святославович Грицаков**

здобувач вищої освіти  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [mishaqrytsakov@gmail.com](mailto:mishaqrytsakov@gmail.com)

**ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

**Анотація.** У статті здійснено оцінку економічних, техніко-технологічних, організаційних, воєнно-політичних, соціально-демографічних факторів впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами. Визначено ризики впливу на забезпеченість трудовими ресурсами економіки України, систематизовано заходи щодо їх зменшення. Проаналізовано складові соціального фактору формування та реалізації трудових ресурсів. Визначено мотивуючу роль заробітної плати, пенсій, соціальної політики на рівні підприємств, рівня задоволення особистих потреб. Сформульовано шляхи збереження трудових ресурсів за рахунок: взаємозв'язку економічних і соціально-демографічних факторів, їх впливу на трудові ресурси; природного приросту населення; підвищення ролі мотиваційних чинників впливу на персонал. У статті запропоновано вербально-графічну модель збільшення трудових ресурсів України, особливістю якої виступає необхідність стимулювання як кількісних, так і якісних характеристик трудових ресурсів.

**Ключові слова:** трудові ресурси; ризики; заробітна плата; міграція; підтримка бізнесу; післявоєнне відновлення економіки України; соціальна політика; мотивація; особисті потреби.

*Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 21.*

**Постановка проблеми.** Нині в Україні постала нагальна потреба збереження та активізації наявного інноваційного, інвестиційного, виробничого, трудового потенціалу. Надзвичайно гостро стоїть питання формування умов для включення в економічні процеси наявних трудових ресурсів. Варто зазначити, що нині підприємства потребують у більшості випадків саме кваліфікованого персоналу, що насамперед провокує обмеженість працевлаштування населення з низьким рівнем кваліфікації.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Політика управління трудовими ресурсами, що має проводитись на макро-, мезорівнях у період війни, післявоєнної відбудови потребує більш ефективного їх використання, що й підвищує актуальність дослідження можливостей та ризиків післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами формування, розподілу, перерозподілу та використання трудових ресурсів займаються такі вчені, як Ж. Д. Анпілогова, А. С. Головка, В. В. Сьомченко. Зміна кількісного та якісного складу трудових ресурсів під впливом міграційних процесів є предметом дослідження О. В. Позняк [15]. Питаннями відновлення економіки України в післявоєнний період займаються: І. А. Хмарська, К. Я. Кучерява, І. О. Клімова [19]. Забезпечення економіки України робочою силою у період післявоєнного відновлення в галузевому контексті досліджували фахівці НАН України В. П. Антонюк, Н. А. Азьмук, Ю. С. Залознава, О. В. Іщенко, О. Ю. Касперович, Я. Є. Красуліна, І. М. Новак, О. Ф. Новікова, Я. В. Остафійчук, С. В. Охременко, Д. В. Паньков, О. В. Панькова, О. О. Хандій [12].

**Метою статті** є дослідження ризиків, соціально-демографічних факторів впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами у період війни та післявоєнного відновлення.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Хоча є достатньо ґрунтовних досліджень стосовно формування, перспектив забезпеченості економіки України трудовими ресурсами, залишається не розкритим питання щодо впливу на трудові ресурси соціально-демографічних факторів, особливо в період війни та післявоєнної відбудови України.

**Виклад основного матеріалу.** Українські вчені, деталізуючи поняття трудові ресурси, характеризують їх як головну продуктивну силу суспільства, що створює матеріальні й не матеріальні блага, як головний елемент виробничих процесів, умова задоволення потреб підприємства та особистості. Так, Ж. Д. Анпілогова, характеризуючи трудові ресурси як економічну категорію, зауважує важливу тезу стосовного того, що трудові ресурси є складовою виробничих ресурсів, чисельність яких може змінюватись у разі зміни потреб виробництва [1]. А. С. Головка при характеристиці трудових ресурсів базується на

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

сукупності працівників різних кваліфікаційних груп, що зайняті на підприємстві [3], а В. В. Сьомченко – на частині працездатного населення країни що володіє достатніми компетенціями, кваліфікацією для виробничої діяльності та є індикативними факторами, що програмує подальший соціально-економічний розвиток держави [18]. Екстраполюючи бачення різних дослідників-науковців маємо змогу узагальнити загальне твердження про трудові ресурси, характеризуючи їх як кількісну характеристику працездатного населення країни, що відображає процеси формування, розподілу та перерозподілу трудового потенціалу у процесі зайнятості.

Трудові ресурси, їх динаміка, якісний рівень зумовлені дією комплексу взаємопов'язаних факторів – економічних, техніко-технологічних, організаційних, воєнно-політичних, соціально-демографічних тощо. Зупинимось на базових соціально-демографічних факторах, які нині суттєво впливають на ухвалення частиною працездатного населення рішення щодо вибору країни проживання та працевлаштування.

Однією зі складових соціально-демографічного фактору, який нині набуває особливої гостроти, на наш погляд, є перебіг міграційних процесів як наслідок економічної, воєнно-політичної ситуації в Україні.

Як стверджує О. В. Позняк, у результаті лібералізації міграційних процесів протягом 2005-2008 років, політичних трансформацій 2013-2014 років станом на 2016 рік трудових мігрантів уже нараховувалось понад 2 млн осіб [15, с. 180].

У результаті активних воєнних дій в Україні, особливо на сході країни, де була висока концентрація промислових підприємств, розірвання промислових, логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, транспортного сполучення протягом першого року війни реальний ВВП знизився на третину. Аналогічна тенденція щодо скорочення ВВП продовжилась і протягом 2023-2024 років.

Мобілізації чоловіків, міграція за кордон жінок зумовили зменшення кількісних та якісних показників робочої сили. Левова частка біженців з України мігрувала в Німеччину (19,5 %) та Польщу (15,9 %) (табл. 1). З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну країни Європи (особливо Німеччина та Польща) надавали українцям-мігрантам як соціальну допомогу (сприяли працевлаштуванню, отриманню тимчасового соціального житла), так і фінансову (численні соціальні виплати).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Таблиця 1

**Кількість українців-мігрантів  
в окремих регіонах Європи станом на 2024 рік**

Країна	Дата оновлення результатів	Кількість українців-мігрантів	У % до загальної чисельності біженців в Європі
Польща	11.06.24	957 505	15,9
Німеччина	01.06.24	1 169 630	19,5
Італія	24.05.24	170 580	2,8
Великобританія	11.06.24	242 360	4
Чехія	05.05.24	346 830	5,8
Франція	30.04.24	67 645	1,1
Словаччина	15.06.24	121 600	2
Іспанія	31.05.24	200 700	3,3
Нідерланди	31.05.24	114 380	1,9
Австрія	10.06.24	77 280	1,3
Ірландія	16.05.24	107 090	1,8
Бельгія	31.05.24	79 545	1,3
Болгарія	08.03.24	72 775	1,2
Загалом в Європі	13.06.24	5 996 500	100
У % від загальної чисельності населення України на 01.02.2022р. (40 960 795)		14,6%	

*Джерело: [17, 21].*

Наступним елементом соціально-демографічного фактору впливу на трудові ресурси, ухвалення рішення працювати та жити в Україні є рівень та купівельна спроможність отриманих доходів. Зупинимось на ключових елементах доходів переважної більшості населення України – заробітній платі та пенсіях.

Заробітна плата є одночасно й елементом економічного фактору. Динаміка середньої місячної заробітної плати за 2021 -2022 роки мала тенденцію до збільшення (табл. 2).

При врахуванні базового індексу споживчих цін в Україні за 2022 року, який становив 122,6 % [10], відзначаємо, що зростання заробітної плати в жодній області не перевищило базового індексу інфляції. При таких показниках інфляції цінність заробітної плати нівелюється під тиском цін.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Таблиця 2

**Середня місячна заробітна плата по регіонах України  
станом на січень 2021-2022 року**

Регіон	Сума				Відхилення	
	2021		2022		Абс. (+-)	Віднос. у %
Україна	12 337	<b>Рівень</b>	14 577	<b>рівень</b>	2240	+15,6
Вінницька	10 751	середній	12 555	середній	1804	+16,8
Волинська	10 048	середній	11 735	низький	1 687	+16,8
Донецька	13 786	високий	15 480	високий	1 694	+12,2
Луганська	10 324	середній	12 266	середній	1942	+18,8
Дніпропетровська	12 744	високий	14 479	високий	1735	+13,6
Закарпатська	10 417	середній	12 115	середній	1698	+16,3
Запорізька	12 542	високий	14 510	високий	1968	+15,7
Житомирська	10 111	середній	12 123	середній	2012	+19,9
Кіровоградська	9 870	низький	11 658	низький	1788	+18,1
Київська	12 645	високий	15 152	високий	2507	+19,8
Івано-Франківська	10 558	середній	11 827	низький	1269	+12,0
Сумська	10 306	середній	12 119	середній	1813	+17,6
Харківська	10 364	середній	12 510	середній	2146	+20,7
Полтавська	11 353	середній	13 412	високий	2059	+18,1
Рівненська	11 406	середній	13 358	високий	1952	+17,1
Черкаська	10 460	середній	12 311	середній	1851	+17,7
Чернівецька	9696	Низький	11 326	низький	1630	+16,8
Чернігівська	9877	Низький	11 853	низький	1976	+20,0
Одеська	10 995	середній	12 960	середній	1965	+17,8
Миколаївська	12 535	високий	14 382	високий	1847	+14,7
Тернопільська	9 922	низький	11 455	низький	1533	+15,4
Хмельницька	10 725	середній	12 352	середній	1627	+15,2
Львівська	11 038	середній	12 936	середній	1898	+17,2
Херсонська	9 971	низький	11 778	низький	1807	+18,1

*Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [10].*

Щодо пенсій, то зазначимо, що динаміка отримувачів пенсій має чітку тенденцію до зменшення. За період 2014–2023 роки кількість одержувачів зменшилася на 2 845 387 осіб [13]. Причинами такого стану є високий рівень смертності в Україні, збільшення пенсійного віку та необхідного стажу для отримання пенсій. Сам розмір заробітної плати, середній і мінімальної пенсій є демотивуючим фактором для збереження трудових ресурсів в Україні (мінімальний розмір пенсій на 01.01.24 становить 2361 грн [13]).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

На основі методики НБУ визначимо ймовірні ризики збереження кількісних та якісних показників трудових ресурсів у період війни та післявоєнного відновлення [11] (табл. 3).

Таблиця 3

**Вірогідність ризиків та заходи щодо зменшення ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами**

Вид ризику	Вірогідність ризику	Заходи щодо зменшення ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами
Зменшення рівня забезпечення населення житлом у результаті руйнування в період війни	Висока вірогідність наявності ризику	Надання гарантій з боку держави умов безпеки, відновлення інвестиційного клімату в Україні, диверсифікація джерел інвестиційних ресурсів для відновлення житла, соціальної інфраструктури.
Руйнування соціальної інфраструктури	Висока вірогідність наявності ризику	
Низький рівень соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення	Середній ризик	відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування, підвищення ефективності соціального захисту населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць
Масова міграція працездатного населення за кордон	Висока вірогідність наявності ризику	
Зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу	Висока вірогідність наявності ризику	покращення інвестиційного клімату, підвищення рентабельності промислового виробництва шляхом зменшення митних ставок на експорт виробленої промислової продукції з високим вмістом доданої вартості; збільшення платіжного попиту в країні шляхом підвищення рівня реальної заробітної плати, відбудови соціальної інфраструктури, соціальних виплат з фондів та бюджетів різних рівнів тощо.

*Джерело: розроблено авторами самостійно.*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

На ринку праці з одного боку буде зростати попит на висококваліфіковану частину трудових ресурсів, а з іншого – збільшуватиметься рівень безробіття через руйнування промислових підприємств, зменшення частки продукції переробних підприємств у структурі виробленої в Україні продукції, масову міграцію працездатного населення за кордон.

Ризики соціально-демографічного характеру забезпечення економіки України трудовими ресурсами ми вбачаємо передусім такі: зменшення рівня забезпечення населення житлом у результаті руйнування в період війни; руйнування соціальної інфраструктури; низький рівень соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення; масова міграція працездатного населення за кордон; зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу.

Можна припустити, що після війни будуть відбуватись неоднозначні тенденції, що впливатимуть на рівень та динаміку трудових ресурсів.

Для забезпечення населення житлом, що було втрачено в результаті руйнування в період війни, відновлення соціальної інфраструктури (крім надання компенсацій за зруйноване житло), необхідно: гарантії з боку держави умов безпеки для відновлення інвестиційного клімату в Україні, що дало б змогу диверсифікувати джерела інвестиційних ресурсів для активізації житлового будівництва.

Підвищення рівня соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення можливе в Україні, повернення із-за кордону мігрантів, особливо працездатного віку можливо при умові: відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування, підвищення ефективності соціального захисту населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

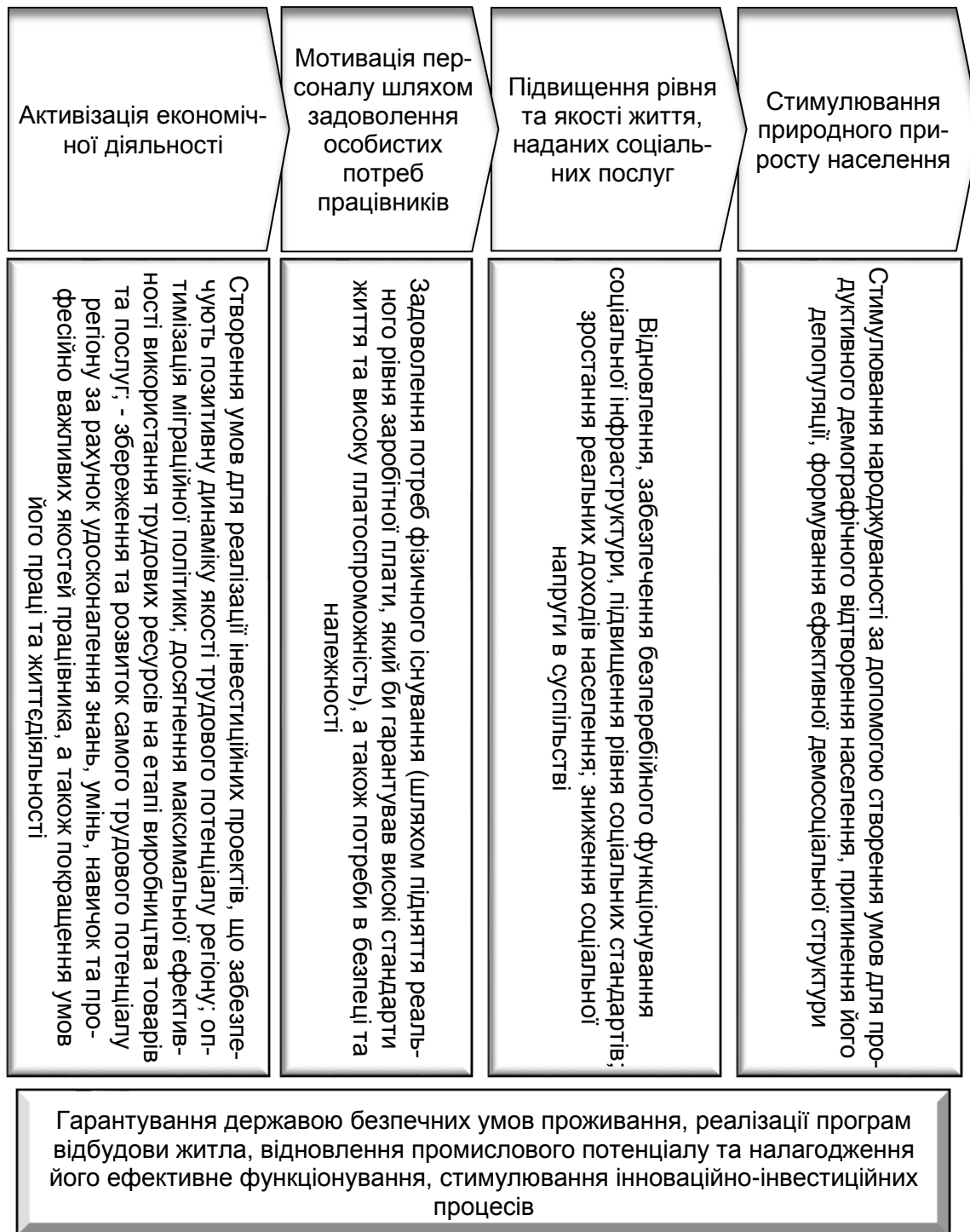
Для зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу необхідно вжити стимулюючі заходи, спрямовані на: зниження ризиків втрати промислового потенціалу і як наслідок – підвищення рівня безробіття шляхом покращення інвестиційного клімату, підвищення рентабельності промислового виробництва шляхом зменшення митних ставок на експорт виробленої промислової продукції з високим вмістом доданої вартості; збільшення платіжного попиту в країні шляхом підвищення рівня реальної заробітної плати, відбудови соціальної інфраструктури, соціальних виплат з фондів та бюджетів різних рівнів тощо.

Для підвищення рівня забезпечення економіки України трудовими ресурсами необхідно: активізувати економічну діяльність, зокрема більш інтенсивне використання інноваційно-інвестиційної складової; стимулювати природний приріст населення; посилити роль матеріальної мотивації, а також мотивації персоналу у процесі задоволення потреб працівників у безпеці та належності; надання податкових пільг підприємствам, що працевлаштовують інвалідів та молодих фахівців; відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів тощо (рис. 1).

Активізація інноваційно-інвестиційної складової економічної діяльності має на меті: створення умов для реалізації інвестиційних проєктів, що забезпечують позитивну динаміку якості трудового потенціалу регіону; оптимізацію міграційної політики; досягнення максимальної ефективності використання трудових ресурсів на етапі виробництва товарів та послуг; збереження та розвиток самого трудового потенціалу країни за рахунок удосконалення знань, умінь, навичок та важливих професійних якостей працівника, а також покращення умов його праці та життєдіяльності; забезпечення самозайнятості населення; створення нових робочих місць; збереження параметрів якості навколишнього середовища; розвиток нових видів діяльності.



**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**



**Рис. 1. Когнітивна карта моделі збільшення трудових ресурсів**

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Стимулювання природного приросту населення сприятиме зростанню зайнятості населення, а також нарощуванню обсягів відрахувань до Фондів державного соціального страхування (а також і Пенсійного фонду). Як відомо, динаміка народжуваності нині має спадний характер. Так, у 2017 році кількість новонароджених становила 367 тис. осіб, а вже у 2023 році ця чисельність зменшилось до 187 тис. осіб [11].

Певним чином цей механізм може здійснюватися шляхом стимулювання народжуваності за допомогою створення умов для продуктивного демографічного відтворення населення, припинення його депопуляції, формування ефективної демосоціальної структури. З цією метою вкрай важливим є повернення жінок фертильного віку з дітьми, які виїхали у процесі війни за кордон. Повернення зазначеної категорії населення можливо лише при умові створення економічних, соціальних передумов, гарантій безпеки, можливості працевлаштування, відновлення соціальної інфраструктури, житла, підприємницької активності.

Забезпечення економіки України трудовими ресурсами можливо за умови розробки та реалізації дієвих механізмів економічного впливу на розвиток трудового потенціалу, а саме: реалізацію сприятливої інвестиційної політики для відновлення промислової, соціальної інфраструктури, будівництва інноваційно орієнтованих переробних підприємств, що мають на меті виробництво товарів із високим вмістом доданої вартості; цільове фінансування відтворення та використання трудового потенціалу України [8]; створення фондів розвитку трудового потенціалу; гарантування безпеки проживання на території України та економічної безпеки в частині отримання доходу, достатнього для забезпечення гідних умов проживання.

Наступним, не менш важливим напрямом забезпечення трудовими ресурсами є посилення ролі мотивації персоналу шляхом задоволення особистих потреб працівників. Потреби працівників, які роботодавець може задовольнити та суттєво підняти рівень мотивації є потреби фізичного існування (шляхом підняття реального рівня заробітної плати, який би гарантував високі стандарти життя та високу платоспроможність), а також потреби в безпеці та належності. Кожен робітник відчуватиме себе захищеним, якщо буде впевнений у тому, що і надалі матиме постійне робоче місце та отримає необхідну допомогу

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

при виникненні різноманітних ризиків. У такому разі працівники будуть мати мотивацію для належного виконання покладених на них обов'язків, що позитивно вплине на стан підприємства. Потреба належності частково задовольняється сприятливою атмосферою на робочому місці, підтриманням позитивного психологічного клімату шляхом використання таких інструментів, як запровадження та дотримання принципів рівності; використання дієвої системи покарання та винагороди; підтримка працюючих під час непередбачуваних, ризикових ситуацій [7].

Надання податкових пільг підприємствам, що працевлаштовують молодих фахівців сприятиме зайнятості молоді та вирішенню важливого довгострокового завдання забезпечення ринку праці фахівцями, зменшуватиме міграцію, демографічні ризики [16]. Методом підвищення ефективності використання трудових ресурсів є інвестування у навчання персоналу, що суттєво підвищує рівень готовності працівників до ведення бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки [20, с. 101].

Для підвищення рівня життя та підвищення якості наданих соціальних послуг, повернення значної частки мігрантів необхідним є: відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування підвищення ефективності заходів по соціальному захисті населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць [8].

**Висновки та пропозиції.** Для зменшення всіх видів ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами є: гарантування державою умов безпечного проживання на території України, відновлення промислового потенціалу, підвищення платіжного попиту в країні, стимулювання інноваційно-інвестиційного вектора розвитку через захист прав інвесторів, використання інструментів фінансово-кредитної, бюджетної політики, зменшення ризиків підприємницької діяльності через використання інструментів диверсифікації, страхування, лімітації, хеджування тощо.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Список використаних джерел**

1. Анпілгова Ж. Д. Поняття трудових ресурсів та напрями підвищення ефективності їх використання [Електронний ресурс] / Ж. Д. Анпілгова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – Режим доступу: [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua).
2. Ватаманюк-Зелінська У. З. Державна фінансова допомога МСБ в період воєнного стану [Електронний ресурс] / У. З. Ватаманюк-Зелінська, О. С. Кілочко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua).
3. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудова потенціал», «кадровий потенціал» та «трудова ресурси» [Електронний ресурс] / А. С. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, Т. 2. – С. 14-16. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_3\\_2/014-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf).
4. Гринчишина Н. М. Війна як чинник депопуляції населення [Електронний ресурс] / Н. М. Гринчишина, Р. Т. Парцик // Відновлення довкілля України внаслідок збройної агресії Росії. – Львів, 2023. – С. 14-16. – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua>.
5. Давигора О. В. Україні стрімко падає народжуваність: озвучено тривожні цифри [Електронний ресурс] / О. В. Давигора // Уніан. Стаття новин. – 26.01.2024. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/>.
6. Інститут економічних досліджень. 22-ге Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (лютий 2024): вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/>.
7. Кичко І. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом / І. Кичко, М. Ольхович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 31-35.
8. Кичко І. І. Елементи системного підходу до управління та фінансування соціальної сфери / І. І. Кичко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 17–21.
9. Мінімальна пенсія 2024 [Електронний ресурс] // Бухоблік. – Режим доступу: <https://www.buhoblik.org.ua/> (дата звернення: 29.06.2024).
10. Мінфін. Базовий індекс інфляції в Україні 2024 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства фінансів. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/>.
11. Моделі оцінки ризиків [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/4\\_pr\\_2020-11-20.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/4_pr_2020-11-20.pdf?v=6).
12. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О. Ф. Новікова, Ю. С. Залознава, В. П. Антонюк, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, О. В. Панькова, І. М. Новак, С. В. Охременко, О. Ю. Касперович, Д. В. Паньков, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, О. Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2024. – 108 с.
13. Пенсійний фонд України. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2022 році [Електронний ресурс] // Аналітичний звіт. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/>.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

14. Перебийніс В. І. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах: монографія [Електронний ресурс] / В. І. Перебийніс, Т. П. Житник. – Полтава, 2008. – Режим доступу: [dspace.puet.edu.ua](https://dspace.puet.edu.ua).
15. Позняк О. В. Оцінювання наслідків зовнішньої трудової міграції в Україні / О. В. Позняк // Демографія та соціальна економіка, 2016. – № 2 (27). – С. 169–182. – DOI :10.15407/dse2016.02.169.
16. Семикіна М. Розвиток ринків праці України та ЄС: специфіка молодіжної зайнятості [Електронний ресурс] / М. Семикіна, Л. Запирченко, А. Семикіна // Академічні візії, 2023. – Випуск 17/2023. – Режим доступу: [academy-vision.org](https://academy-vision.org).
17. Сімахова А. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект [Електронний ресурс] / А. О. Сімахова, І. О. Церковний // Економіка, управління та адміністрування, 2022. – № 4 (102). НАУ. – С. 60-64. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/>.
18. Сьомченко В. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України [Електронний ресурс] / В. В. Сьомченко // Ефективна економіка, 2021. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.
19. Хмарська І. А. Особливості післявоєнного відновлення економіки України / І. А. Хмарська, К. Я. Кучерява, І. О. Клімова // Економіка та суспільство, 2022. – № 42.
20. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, Д. О. Мосійчук // ECONOMIC SYNERGY, 2022. – №4 (6). – С. 92-103. – Режим доступу: <https://es.istu.edu.ua/>.
21. Ukraine refugee situation. – 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://cutt.ly/10qCAks>.

**References**

1. Anpilhova, Zh. D. (2011). Poniattia trudovykh resursiv ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti yikh vykorystannia [The concept of labor resources and directions for increasing the efficiency of their use]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of increasing the efficiency of infrastructure*, (31). [jrn1.nau.edu.ua](http://jrn1.nau.edu.ua).
2. Vatamaniuk-Zelinska, U. Z., Kilochko, O. S. (2022). Derzhavna finansova dopomoha MSB v period voiennoho stanu [State financial assistance to SMEs during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (45). [economyandsociety.in.ua](https://economyandsociety.in.ua).
3. Holovko, A. S. (2010). Teoretyko-metodychnyi zmist katehorii «trudovi potentsial», «kadrovi potentsial» ta «trudovi resursy» [Theoretical and methodological content of the categories "labor potential", "personnel potential" and "labor resources"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2(3), 14-16. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_3\\_2/014-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf).
4. Hrynchyshyna, N. M., Parshchik, R. T. (2023). Viina yak chynnyk depopulatsii naselennia [War as a factor of population depopulation]. *Vidnovlennia dovkillia Ukrainy vnaslidok zbroinoi ahresii Rosii – Restoration of Ukraine's environment as a result of Russia's armed aggression*. (pp. 14-16). <https://sci.ldubgd.edu.ua/>.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

5. Davyhora, O. (2024). V Ukraini strimko padaie narodzhuvanist: ozvucheno tryvzhnny tsyfry [In Ukraine, the birth rate is falling rapidly: alarming figures have been announced]. *Unian*. News article. <https://www.unian.ua/>.

6. Instytut ekonomichnykh doslidzhen. 22-he Shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv «Ukrainskyi biznes pid chas viiny» [Institute of Economic Research. 22nd Monthly survey of enterprises "Ukrainian business during the war"] (February 2024). Website. <http://www.ier.com.ua/>.

7. Kychko, I., Olkhovych, M. (2016). Motyvatsiinyi chynnyk antykrizovoho upravlinnia personalom [The motivational factor of anti-crisis personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnianalom – Problems and prospects of economics and management*, (1), 31-35.

8. Kychko, I. I. (2006). Elementy systemnoho pidkhodu do upravlinnia ta finansuvannia sotsialnoi sfery [Elements of a systemic approach to management and financing of the social sphere]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, (2), 17–21.

9. Minimalna pensiia 2024 [Minimum pension 2024]. *Buhoblik – Accounting*. Website. Date of application: 29.06.24. <https://www.buhoblik.org.ua/>.

10. Minfin. (2024). Bazovyi indeks inflitsii v Ukraini 2024 [Ministry of Finance. Basic inflation index in Ukraine 2024]. <https://index.minfin.com.ua/>.

11. NBU. (n.d.). Modeli otsinky ryzykiv [Risk assessment models]. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/4\\_pr\\_2020-11-20.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/4_pr_2020-11-20.pdf?v=6).

12. Novikova, O. F., Zaloznova, Yu. S., Antoniuk, V. P., Khandii, O. O., Azmuk, N. A., Ostafiichuk, Ya. V., Pankova, O. V., Novak, I. M., Okhremenko, S. V., Kasperovych, O. Yu., Pankov, D. V., Ishchenko, O. V., Krasulina, Ya. Ye., Maltsev, O. Yu. (2024). Otsinka problem i mozhlyvostei zabezpechennia promyslovosti robochoiu syloiu v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoi rozbudovy Ukrainy [Assessment of the problems and opportunities of providing industry with labor force in the conditions of martial law and post-war development of Ukraine]: scientific report; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, 108 p.

13. Pensiinyi fond Ukrainy. Zvit pro robotu ta vykonannia biudzhetu Pensiinoho fondu Ukrainy u 2022 rotsi [Pension Fund of Ukraine. Report on the work and implementation of the budget of the Pension Fund of Ukraine in 2022]. Analytical report. Official site. <https://www.pfu.gov.ua/>.

14. Perebyinis, V. I., Zhytnyk, T. P. (2008). Upravlinnia vykorystanniam trudovykh resursiv na pidpriemstvakh [Management of the use of labor resources at enterprises]: monograph. Poltava. [dspace.puet.edu.ua](http://dspace.puet.edu.ua).

15. Pozniak, O. V. (2016). Otsiniuvannia naslidkiv zovnishnoi trudovoi mihratsii v Ukraini [Assessment of the consequences of external labor migration in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, (2 (27)), 169–182. DOI :10.15407/dse2016.02.169.

16. Semykina, M., Zapirchenko, L., Semykina, A. (2023). Rozvytok rynkiv pratsi Ukrainy ta YeS: spetsyfika molodizhnoi zainiatosti [Development of the labor markets of Ukraine and the EU: specifics of youth employment]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (17/2023). [academy-vision.org](http://academy-vision.org).

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

17. Simakhova, A. O., Tserkovnyi I. O. (2022). Migrantsiini protsesy v Ukraini v umovakh viiny: sotsialnyi aspekt [Migration processes in Ukraine during the war: social aspect]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, management and administration*, (4 (102)), 60-64. <https://www.researchgate.net/>.

18. Somchenko, V. V. (2021). Doslidzhennia suchasnoho stanu trudovykh resursiv Ukrainy [Study of the current state of labor resources of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

19. Khmarska, I. A., Kucheriava, K. Ya., Klimova, I. O. (2022). Osoblyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42).

20. Shashyna, M. V., Mosiichuk, D. O. (2022). Upravlinnia planuvanniam stratehichnoho menedzhmentu na rivni pidpriemstva v umovakh ekonomiky viiny [Management of strategic management planning at the enterprise level in the conditions of the war economy]. *ECONOMIC SYNERGY*, (4(6)), 92-103. <https://es.istu.edu.ua/>.

21. Ukraine refugee situation. 2022. <https://cutt.ly/10qCAks>.

Отримано 05.03.2024

UDC 331.522.4:355.01-021.68(477)

JEL Classification: J3

**Iryna Kychko**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)

**Mykhailo Hrytsakov**

Student of Higher Education  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: [mishagrytsakov@gmail.com](mailto:mishagrytsakov@gmail.com)

**PERSPECTIVES AND RISKS OF POST-WAR PROVISION  
OF UKRAINE'S ECONOMY WITH LABOR RESOURCES**

**Abstract.** *The article considers the key aspects of providing the economy of Ukraine with labor resources. It is substantiated that the available labor resources, a change in their quantitative, qualitative characteristics, are caused by a complex of interrelated factors - economic, technical and technological, organizational, military-political, socio-demographic, etc., affecting the indicators of their formation and use. The risks of influence on the provision of labor resources of the economy of Ukraine during the war, post-war recovery, as well as systematized measures to reduce them.*

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

*The risks of providing the Ukrainian economy with labor resources during the post-crisis reconstruction have been identified, namely: destruction of housing stock, social infrastructure; destruction of industrial potential, reduction of the number of jobs low level of social standards, wages and pensions; mass migration processes of the working-age population abroad. These risks in the post-war period can cause: a decline in reproduction rates, depopulation of territories, depopulation of the population, uneven distribution of labor resources territory Ukraine, mismatch of supply and demand in the labor market.*

*The components of the social factor of formation and realization of labor resources are analyzed. The motivating role of wages, pensions, social policy at the level of enterprises, the level of satisfaction of personal security needs for the decision to live and work in Ukraine is determined.*

*It formulates ways of formation and preservation of labour resources due to strengthening: interconnection of economic and socio-demographic factors, their influence on labour resources; natural population growth; the role of motivational factors of influence on staff. The necessity of satisfying the psychophysiological needs of the individual, the needs for security and the needs of belonging as important components of the process of motivation in the conditions of war and the post-war recovery of the Ukrainian economy has been proved.*

*The article proposes a verbal-graphic model of increasing the labor resources of Ukraine, a feature of which is the need to stimulate both quantitative and qualitative characteristics of labor resources.*

**Keywords:** labor resources; risks; wages; migration; business support; post-war economic recovery of Ukraine; social policy; motivation; personal needs.

*Fig.: 1. Table: 3. References: 21.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 21-36.