

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-99-109>

УДК 331.5

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ

Хандій О.О., Кобцева Д.А.

FOREIGN EXPERIENCE IN OVERCOMING LABOR SHORTAGES

Khandii O.O., Kobtseva D.A.

Стаття присвячена аналізу дисбалансів на ринку праці України в умовах воєнного стану та пошуку шляхів їх подолання. У роботі досліджено вплив дефіциту кваліфікованої робочої сили на економічне зростання, зайнятість і соціальну стабільність, а також проаналізовано досвід розвинених країн у вирішенні цих викликів. Розглянуто демографічні зміни, трудову міграцію, роль програм перекваліфікації, залучення іноземних працівників та адаптацію ринку праці до сучасних потреб.

Автори аналізують досвід розвинених країн, таких як Німеччина, Франція та Канада, які зіткнулися з подібними викликами і розробили ефективні стратегії залучення кваліфікованих працівників, інтеграції мігрантів та адаптації освітніх систем до змін на ринку праці. Розглянуто підходи до вирішення проблем дефіциту робочої сили, серед яких автоматизація, цифровізація, продовження трудової діяльності осіб похилого віку, а також спрощення процедур визнання іноземних кваліфікацій. Особливу увагу приділено розвитку програм перекваліфікації та навчальної мобільності, які дозволяють працівникам відповідати вимогам сучасного ринку праці.

У статті наголошується на необхідності активної участі держави у вирішенні зазначених проблем, зокрема через фінансування програм навчання та соціальної інтеграції, впровадження гнучких форм зайнятості, реформування трудового законодавства та підтримку молоді й осіб похилого віку. Значний акцент зроблено на досвіді європейських країн, які демонструють успішні приклади використання інструментів міграційної політики, розвитку економіки та забезпечення соціальної стабільності. Визначено перелік інтеграційних заходів із підтримки національного ринку праці з одночасним залученням міжнародного досвіду.

Зроблено висновки про важливість впровадження комплексного підходу до вирішення проблем ринку праці в Україні, зокрема через залучення молоді, осіб похилого віку та мігрантів до економічної

діяльності, створення умов для перекваліфікації та модернізації освітніх програм. Результати дослідження пропонуються як основа для розробки стратегій економічного відновлення України в умовах глобальних і внутрішніх викликів.

Ключові слова: дефіцит робочої сили, висококваліфіковані кадри, резерв робочої сили, трудова міграція, зарубіжний досвід.

Вступ. Існуючий дисбаланс ринку праці має негативний вплив на можливості економічного зростання, рівень зайнятості та соціальну стабільність в країні. Нестача робочих місць призводить до значних економічних і соціальних витрат та втрат, зокрема скорочення доходів населення, зростання рівня безробіття та підвищення соціального напруження. Належне функціонування ринку праці є важливим чинником, який сприяє економічному зростанню, ефективному розподілу ресурсів та формуванню соціальної згуртованості. Дисбаланс на ринку праці через дефіцит робочої сили обмежує можливості підприємств у досягненні оптимізації використання ресурсів, що негативно позначається на їх фінансовому становищі й динаміці розвитку, стримує впровадження інновацій та перехід на цифрові технології. Важливими кроками на шляху досягнення стабільності та стійкості економічного розвитку є пошук шляхів поповнення резерву робочої сили, підготовка нових кваліфікованих працівників, розробка та впровадження програм залучення іноземних кадрів. Дефіцит робочої сили відчувають багато країн світу, і кожна з них має свої особливості залучення кваліфікованої й некваліфікованої робочої сили та формування її резерву.

Метою роботи є дослідження досвіду розвинених країн щодо поповнення ринку праці робочою силою та його адаптація до потреб та можливостей України.

Аналіз досліджень та публікацій. Дефіцит робочої сили в умовах воєнного стану в Україні є об'єктом соціологічних опитувань НБУ, ДСЗУ, work.ua, «VoxUkraine», Gradus Research і Deloitte в Україні [1, 2 та ін.] і наукових досліджень багатьох вітчизняних вчених, зокрема О. Томчук [3], В. Гойчук, Н. Любомудрової [4], І. Штундер [5]. На думку директора Інституту демографії та проблем якості життя НАНУ Е.М. Лібанової, "брак робочої сили може стати нездоланим бар'єром на шляху повоєнного відродження економіки України. Якщо робочої сили не буде вистачати, то ніякі інвестиції не допоможуть"[6]. Найбільшу наукову дискусію визивають рішення щодо залучення іноземної робочої сили та повернення мігрантів в Україну [7]. Не ставиться під сумнів актуальність реалізації активних програм центрів зайнятості щодо перекваліфікації ВПО, жінок та людей старшого віку.

Регулювання ринку праці є складним процесом, який має враховувати вплив безлічі чинників, обумовлених сучасними тенденціями міграції та глобалізації і воєнного стану в країні. Визначення умов праці в умовах небезпеки чи встановлення мінімальної заробітної плати не лише породжує ідеологічні розбіжності щодо ролі держави та соціального контракту між капіталом і працею, а й безпосередньо впливає на якість життя населення. Досягнення балансу між забезпеченням гідних умов праці та доходів для працівників і наданням роботодавцям можливості діяти ефективно та результативно потребує політичних компромісів, постійного моніторингу структури ринку праці та його потреб, оцінки ризиків та наслідків різних стратегій вибору шляхів поповнення та формування резерву робочої сили. Розвинені країни мають цінний досвід вирішення цього складного завдання, вивчення якого обумовило вибір теми дослідження.

Виклад основного матеріалу. Існуючі дисбаланси ринку праці формувалися впродовж останніх десятиліть і, в першу чергу, під впливом демографічних змін та змін у розселенні населення. Станом на кінець 2024 року на обліку Державної служби зайнятості перебувало 106,7 тисяч зареєстрованих безробітних, окремо слід враховувати високу кількість представників прихованого безробіття

[7]. Згідно з прогнозами, у 2025 році український ринок праці потребуватиме 481,57 тис. працівників. Найбільший попит очікується у сферах промисловості (120,93 тис.) та будівництва (111,73 тис.). Міністерство економіки працює над підготовкою нового прогнозу кадрових потреб на середньострокову перспективу, аналізує можливості задоволення потреб національного ринку праці за рахунок власних трудових ресурсів, зокрема громадян України, які зареєстровані в Державній службі зайнятості та мають статус безробітного [7].

За результатами опитування Gradus Research та Deloitte в Україні [2] щодо готовності українців змінювати професію, три чверті респондентів (73%) відповіли, що вже змінювали рід діяльності. Найбільший досвід зміни професії виявлено серед осіб віком 45+ років (79%), тоді як серед молоді (58%) і жителів східних регіонів України (68%) це менш поширене явище. Третина опитаних (31%) регулярно проходять додаткові курси для підвищення кваліфікації або освоєння нової професії, причому жінки та молодші вікові групи більш схильні до цього [2].

Україна має значний потенціал для залучення нових кадрів серед груп, які менш активно представлені на ринку праці, таких як жінки, люди старшого віку та молодь. Багато з них відкриті до нових можливостей, навчаються та готові змінювати професійну сферу. Однак існують певні виклики: близько чверті респондентів ніколи не змінювали рід занять, а стільки ж не проходили додаткового навчання або підвищення кваліфікації (серед людей старшого віку цей показник становить 31%). Крім того, 41% осіб старшого віку не розглядають можливість здобуття нової спеціальності, а 43% жінок не готові перекваліфікуватися на стереотипно "чоловічі" професії. Значна частина робочої сили має лише базові знання англійської мови, що обмежує їхні можливості на ринку праці та у взаємодії з міжнародними партнерами у процесі відновлення України [2]. Дослідження Gradus Research-Deloitte підкреслює важливість підтримки програм навчання та перекваліфікації з боку держави та бізнесу. Попри відкритість українців до нових можливостей, вони залишаються обережними у питаннях зміни професії та здобуття нових знань.

Потреба у робочій силі, зокрема іноземного походження, залежатиме від змін у структурі ринку праці України. За різними прогнозами, попит на робочу силу поступово зростатиме.

Водночас рівень залучення іноземних працівників визначатиметься тим, наскільки ефективно Україна зможе відновити та розвивати власний людський капітал. Демобілізовані військові, майбутні ветерани та громадяни, які повернуться до України після завершення війни, є найціннішим і найочікуванішим поповненням для вітчизняного ринку праці, центри зайнятості та громадські організації в активній співпраці з міжнародними організаціями готують нові та вже зараз реалізують програми соціальної інтеграції, зокрема спрямовані на навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку відповідно до потреб економіки [7].

Актуальним напрямом створення резервів робочої сили є робота зі школярами, формування у них інтересу до ключових спеціальностей, що є критично важливими для бізнесу, і які складно буде заповнити мігрантами. Сюди входять профорієнтація, розробка та поширення навчальних матеріалів для старшокласників, активна робота з закладами вищої та професійно-технічної освіти, адже саме молодь найближчим часом стане основним джерелом поповнення робочої сили [7].

Україна зробила значний крок в напрямі лібералізації законодавства щодо працевлаштування трудових мігрантів в 2022 році з набуттям чинності змін до законодавства, що врегульовують питання залучення іноземної робочої сили. Готуються і подальші зміни щодо спрощення отримання дозволу на працевлаштування іноземців. Так, законопроект № 11405 пропонує запровадити єдиний дозвіл на роботу та проживання для іноземців, аналогічний до практики ЄС. Ці ініціативи спрямовані на адаптацію ринку праці до нових реалій і створення умов для залучення кваліфікованої робочої сили. Уряд і бізнес пропонують різні стратегії, проте успішне залучення мігрантів можливе лише за умови вирішення правових аспектів, створення сприятливих умов для їхньої соціальної інтеграції [7].

Досвід інших країн дозволяє Україні уникати повторення негативних сценаріїв, ефективніше розв'язувати свої завдання та інтегрувати найкращі світові практики у власну політику. Вивчення міжнародного досвіду сприяє розробці рішень, які відповідають сучасним глобальним стандартам, що позитивно впливає на економічний розвиток та залучення інвестицій. Для вивчення сучасних практик і

стратегій залучення робочої сили були обрані Канада, Німеччина та Франція через їхні ефективні політики, спрямовані на інтеграцію мігрантів, розвиток економіки та забезпечення стабільності ринку праці. Ці країни демонструють, як можна ефективно поєднувати економічні потреби із соціальною інтеграцією. Вони створюють системи, що не лише залучають працівників, а й допомагають їм стати частиною суспільства, що сприяє довгостроковій стабільності та розвитку. Досвід цих країн може бути адаптований до вітчизняних потреб з урахуванням національних особливостей і ринкових запитів.

Рівень безробіття у Франції та Канаді станом на січень 2024 року був на рівні 7,5% та 6,4% відповідно, Німеччина має вдвічі менший показник – 3,2% (рис. 1).

В Україні показник безробіття в декілька разів вище, ніж в порівняних країнах, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Проте показник безробіття поступово знижується, що є позитивною тенденцією, високий рівень показника говорить про наявність значних резервів робочої сили.

Канада зіткнулася зі значною нестачею робочої сили у лютому 2023 року, коли було зафіксовано майже мільйон вакансій. Цю нестачу пояснюють різними факторами, зокрема скороченням масштабів імміграції та тяжінням населення до віддаленої роботи. В країні відбуваються суттєві демографічні зміни: населення старіє, а рівень народжуваності падає, що в підсумку призводить до скорочення робочої сили і Канада не може поповнити її запас за рахунок природного зростання [9]. Уряд Канади прогнозує зростання дефіциту робочої сили до 2030 року, тільки в провінції Квебек буде 1,4 мільйона вакансій. Вже зараз “нестача робочої сили є перешкодою для майже половини канадських підприємств у всіх секторах. П'ятдесят п'ять відсотків канадських роботодавців намагаються найняти потрібних їм працівників, змушуючи їх збільшувати робочий день або навмисно затримувати замовлення або відмовлятися від них”, 25 % підприємств мають труднощі з утриманням працівників [10]. На рис. 2 представлена кількість зайнятого населення в Канаді з 2020 по 2023 рік і прогноз на 2025 рік. Згідно з прогнозами, кількість зайнятого населення в Канаді щорічно збільшується на 0,3 мільйона осіб (+1,46 відсотка) і в 2025 році приблизно становитиме 20,85 мільйона осіб, що стане новим максимумом.

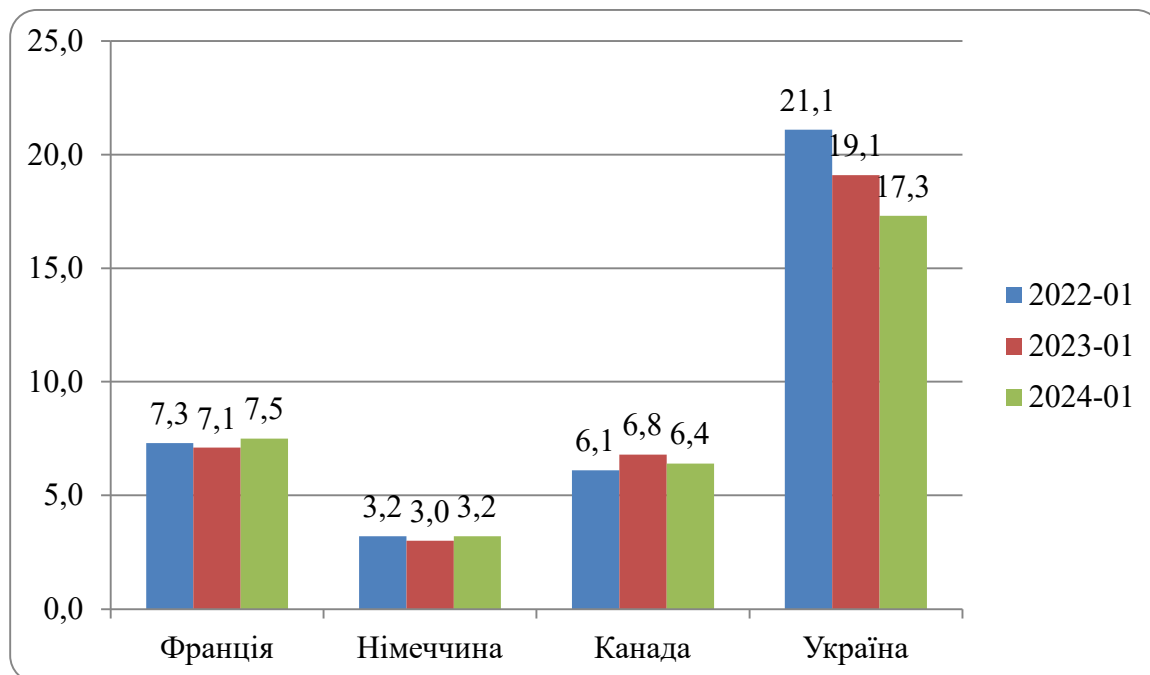


Рис. 1. Рівень безробіття досліджуваних країн станом на січень 2022-2024 року, %
[складено авторами за [8]]



Рис. 2. Канада: чисельність зайнятого населення з 2020 по 2023 рік та прогноз на 2025 рік
(у млн осіб) [складено авторами за [11]]

Усвідомлюючи важливість імміграції для поповнення робочої сили, уряд Канади активно впроваджує стратегії залучення, орієнтовані на кваліфікованих іммігрантів. За допомогою різноманітних імміграційних програм та ініціатив уряд прагне вирішити проблему нестачі робочої сили в ключових галузях промисловості. Віддаючи пріоритет при відборі іммігрантів особам із затребуваними в країні

навичками та кваліфікацією, Канада прагне зміцнити робочу силу особами, які можуть сприяти економічному зростанню та розвитку країни. Іммігранти мають підвищувати продуктивність праці в країні, оскільки продуктивність праці в Канаді має тенденції до зниження та наближається до останньої в рейтингу серед країн Організації економічного співробітництва та розвитку останні роки. Проте

відкритої імміграційної політики недостатньо, щоб вирішити проблему тривалого браку робочої сили [9].

Більшість осіб, які нещодавно отримали статус постійного жителя в Канаді, часто не здатні вирішити проблему дефіциту робочої сили, попри наявність кваліфікації та релевантного досвіду. Одна з причин цього — небажання роботодавців приймати працівників без канадського досвіду роботи. Такі упередження часто призводять до того, що фахівці, які мають значний досвід за кордоном, залишаються поза ринком праці або стикаються з ризиком швидкого звільнення.

Суттєвими є бар'єри, пов'язані з державним регулюванням і вимогами професійних асоціацій. У багатьох галузях, де спостерігається гостра нестача працівників, зайнятість вимагає обов'язкового ліцензування. Для фахівців, які здобули освіту за межами Канади, процес акредитації часто супроводжується значними бюрократичними перешкодами. Ці процедури, замість того щоб сприяти залученню спеціалістів, нерідко створюють додаткові труднощі, які відштовхують кандидатів і ускладнюють їхню інтеграцію до професійного середовища в Канаді [9].

У Канаді, як і в Україні, спостерігається парадоксальна ситуація: у деяких галузях існує гостра нестача працівників, тоді як висококваліфіковані фахівці, які могли б обійняти ці вакансії, залишаються без роботи, проте причини такої ситуації - різні. На думку президента та генерального директора Ради роботодавців Квебеку Карла Блекберна щодо ліквідації дефіциту робочої сили «є кілька рішень, як-от утримання досвідчених працівників на ринку праці, перехід на цифрові технології або покращення навчання на робочому місці, але універсального рішення не існує» [10]. Згідно з опитуванням, проведеним в Канаді щодо бізнес-перспектив [10], 42% підприємств зазначили, що планують інвестувати більше в машини та обладнання, щоб зменшити трудові обмеження за рахунок підвищення продуктивності. Автоматизація та робототехніка все частіше розглядаються як рішення для усунення дефіциту кадрів та підвищення продуктивності праці. Так, екзоскелети можуть збільшити силу працівників, одночасно зменшуючи ризик травм — проте таке рішення вимагає значних інвестицій [10]. Більш доступним, але

ефективним рішенням, є цифровізація бізнес-процесів.

Усвідомлюючи вплив переходу працівників на віддалену роботу на перерозподіл робочої сили між галузями і регіонами, уряд Канади впроваджує політику сприяння дистанційній роботі. Підтримуючи механізми дистанційної роботи, уряд прагне збалансувати попит на робочу силу між регіонами та галузями. Цей підхід відкриває можливості для працівників у регіонах із меншою нестачею робочої сили, сприяючи мобільності робочої сили та зменшуючи тиск дефіциту кадрів на підприємства.

В роботі [10] зазначається, що основною проблемою постійного дефіциту робочої сили для багатьох компаній є низький рівень заробітної плати. Найбільший дефіцит працівників спостерігається у секторах із тривалим періодом низьких зарплат і вільного їх зростання, наприклад, у сфері гостинності та ресторанного господарства. Ці галузі відчули значний відток працівників у сектори з кращими умовами праці. На ринку праці, де роботодавці конкурують за обмежену кількість кадрів, працівники мають більшу силу на переговорах. Заохочення працівників до переговорів щодо кращої заробітної плати та пільг може призвести до покращення компенсаційних пакетів і покращення умов праці. Роботодавці, зіткнувшись з нестачею робочої сили, можуть бути більш готовими запропонувати привабливу винагороду, щоб утримати цінних працівників. Працівники, які відстоюють свою цінність, сприяють створенню більш справедливого та вигідного робочого середовища.

Компанії повинні інвестувати в кадри, щоб забезпечити правильну політику найму та стратегії утримання. Наймання людей у віці 60-69 років є одним із основних важелів, які просуває Рада роботодавців Квебеку (CRQ) для вирішення проблеми нестачі робочої сили. Залучення або утримання цих досвідчених працівників є одним із найшвидших рішень для реалізації в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Легше втримати працівника, який уже є на ринку праці, ніж повернути його на ринок. Для молоді також потрібні конкретні заходи щодо залучення та утримання на ринку праці. Очікування молодих людей від своїх роботодавців відрізняються від очікувань попередніх поколінь. Нематеріальна винагорода (яка зміцнює їхні стосунки з компанією) сприяє їх утриманню більше, ніж матеріальна

винагорода (фінансові операції), за умови, що вони отримують зарплату достатню для задоволення їхніх потреб [10].

Зростання тиску старіння населення та зниження рівня народжуваності означають, що Канада повинна все більше покладатися на імміграцію, а не лише на власні людські ресурси для формування резерву робочої сили.

Негативні демографічні зміни і дефіцит кваліфікованої робочої сили характерні і для Німеччини. За словами професора Майкла Берлеманна, автоматизація, цифровізація та штучний інтелект (ШІ) мають найбільший потенціал для боротьби з нестачею робочої сили в Німеччині. Дослідження Німецького економічного інституту показало, що країні не вистачає понад 530 тис. кваліфікованих працівників, у зв'язку з чим прогнозується втрата економікою країни виробничих потужностей на рівні 49 мільярдів євро [12]. При цьому в Німеччині з 2022 року щорічно зростає кількість безробітних (рис. 3).

Демографічні умови в Німеччині змінюються через скорочення кількості молодих людей і одночасного збільшення числа людей похилого віку. Сьогодні в Німеччині кожна друга людина старша за 45 років, а кожна п'ята людина старша за 66 років. Німеччина стикається зі значними втратами робочої сили через поширену практику раннього виходу на пенсію. Подовження трудової діяльності працівників на 1–2 роки могло б суттєво

вплинути на стабільність ринку праці. Зокрема, рівень зайнятості серед осіб віком від середини до кінця 50-ти років демонструє тенденцію до зниження.

Перспективними рішеннями в Німеччині є скасування механізмів, які заохочують ранній вихід на пенсію, та впровадження фінансових стимулів для продовження роботи. Зокрема, доцільним є створення робочих місць, орієнтованих на літніх працівників, де вони могли б застосовувати свої знання та багаторічний досвід. Такий підхід сприятиме ефективнішому використанню людського капіталу та зміцненню економічного потенціалу країни [12].

Дослідження, присвячене вивченню економічних наслідків продовження роботи після пенсійного віку [14], зокрема запровадження «активної пенсії», яка дозволяє пенсіонерам заробляти до 2000 євро на місяць без сплати податків, показало:

- Додаткова зайнятість пенсіонерів може призвести до щорічного валового створення вартості від 3,6 до 18,2 мільярда євро.
- Додаткові податкові надходження та соціальні відрахування становитимуть від 1,3 до 5,2 мільярдів євро, залежно від обраного сценарію. Однак податкові пільги для пенсіонерів, що вже працюють, можуть призвести до мертвого ефекту.

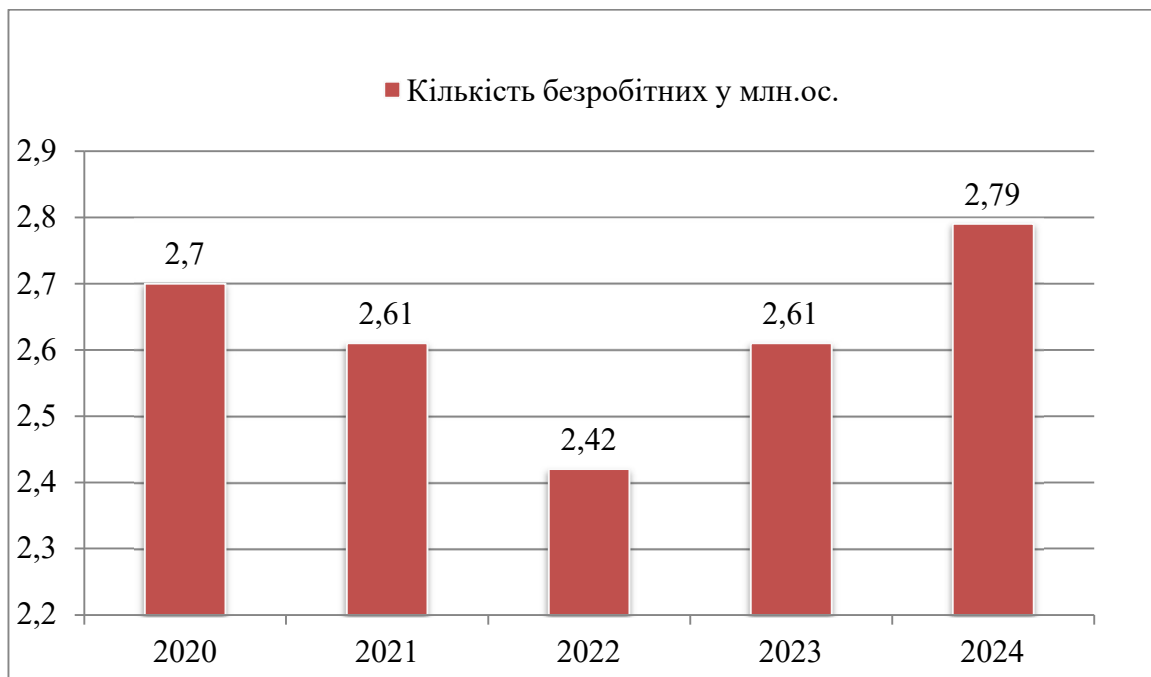


Рис. 3. Середньорічна кількість безробітних у Німеччині з 2020 по 2024 рік (у млн.)
[складено авторами за [13]

- «Активна пенсія» може забезпечити або створити від 20 тис. до 60 тис. робочих місць, зміцнюючи споживання та економіку в переробних секторах.

«Активні пенсії» можуть зробити важливий внесок у стабілізацію систем соціального забезпечення та скорочення нестачі кваліфікованої робочої сили. Комплексна стратегія, яка крім фінансових стимулів також включає заходи щодо зміцнення здоров'я та подальшого навчання, могла б повною мірою використати потенціал літніх працівників та мати позитивний економічний ефект [14].

Досвід Німеччини показує, що для боротьби з нестачею кваліфікованих працівників існує головний і, перш за все, швидкий захід: це добровільна довгострокова робота та її політична підтримка. Орієнтація на утримання літніх людей вступає в конфлікт з орієнтованістю на хвилі раннього виходу на пенсію за останні два десятиліття для обох сторін: роботодавців і працівників. Захід добровільної довгострокової роботи є найефективнішим короткостроковим засобом утримання кваліфікованих працівників у трудовому житті.

Ринок праці Франції постійно змінюється під впливом економічних, соціальних та технологічних чинників. В 2024 році він демонстрував ознаки стабільності з помітними коливаннями чисельності економічно активного населення. У 2 кварталі 2024 року у France Travail було зареєстровано 5,1 млн осіб, у тому числі 2,8 млн безробітних (категорія A) та 2,3 млн зі зниженою активністю (категорії B та C) [15]. Переважна більшість зайнятого населення — це наймані працівники (86,9% у 2022 році) із постійним контрактом або державні службовці [16]. Технологічні трансформації продовжують суттєво змінювати структуру ринку праці, особливо в умовах зростання віддаленої роботи та прискореної цифровізації, що стали наслідком пандемії. Одночасно галузі, такі як побутові послуги та інформаційні технології, демонструють підвищений попит на кваліфіковану робочу силу.

Для задоволення цих потреб спостерігається активізація державних та приватних ініціатив, спрямованих на підвищення адаптивності працівників до нових умов. Основний акцент робиться на розвиток цифрових компетенцій та технічних навичок через освітні програми та професійне навчання, що дозволяє сприяти успішній інтеграції

працівників у трансформований ринок праці [15].

У Франції соціальні відрахування є одними з найвищих в Європі, що, на думку керівників компаній, уповільнює набір персоналу. Програми перепідготовки допомогли людям перейти на нову роботу у сфері технологій чи виробництва, але ці програми виявилися менш успішними у залученні людей до роботи водіями автобусів чи вантажівок, помічниками по дому чи громадського харчування, де часто спостерігається нестача кадрів.

Французький уряд висуває ініціативу щодо прискорення процедур легалізації статусу нелегальних мігрантів, за умови їхньої готовності працювати в галузях із дефіцитом кадрів та планує реформувати систему боротьби з безробіттям, яка вирізняється високим рівнем щедрості та тривалим терміном виплати допомоги, з метою прискорення повернення безробітних на ринок праці. Однак ці ініціативи викликають значний опір з боку різних політичних та соціальних груп.

Представники правих політичних сил, зокрема крайніх правих, які посилюють свій вплив у Франції, наголошують на необхідності посилення контролю за зростаючим припливом мігрантів та забезпечення пріоритету для громадян Франції при працевлаштуванні. У свою чергу, профспілки попереджають, що скорочення обсягів і тривалості виплат з безробіття може призвести до зростання рівня бідності серед незайнятих осіб, поглиблюючи соціальну нерівність і створюючи додаткові виклики для соціальної стабільності [17].

Досвід Франції свідчить, що серед ключових завдань на ринку праці пріоритетними залишаються інтеграція молоді та продовження трудової діяльності осіб похилого віку. Приблизно 37% молодих людей заявляють, що вони стикалися з дискримінацією під час пошуку роботи, що підкреслює складнощі доступу цієї групи до ринку праці. У відповідь державна політика акцентує увагу на заходах професійного навчання та підготовки, спрямованих на інтеграцію молоді та забезпечення плавного переходу осіб старшого віку до нових форм зайнятості [15].

Крім того, Франція визнає потенціал праці мігрантів для вирішення проблем кадрового дефіциту. Урядом планується найближчим часом створення відновлюваних річних дозволів на проживання для осіб із "дефіцитними навичками". Ці дозволи дозволять нелегальним мігрантам отримувати прискорений правовий

статус без залучення роботодавців до процедури легалізації.

Нестача робочої сили в Європі продовжуватиме зростати в найближчі десятиліття, головним чином через демографічні зміни та збільшення попиту на працівників з конкретними навичками необхідними, зокрема для цифрового та екологічного переходу. Європейська Комісія представила План дій щодо вирішення проблеми нестачі робочої сили та навичок, який є частиною стратегії ЄС щодо підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної та соціальної стійкості [18]. Відповідно до Плану дій фінансуванню підлягатимуть проекти, пов'язані з досягненням «нульового довгострокового безробіття», з активізацією та розвитком навичок для молодих людей, які не працюють, не навчаються або навчаються; співфінансування передбачено для центрів професійної майстерності. Заплановано картографування поточних і майбутніх потреб у навичках, аналіз «політики щодо лікарняних», з метою пошуку найкращих практик; оцінка впливу пенсійних реформ, які пропонують гнучкий вихід на пенсію та поєднання пенсій із заробітною платою; експертна оцінка національних підходів до вирішення психосоціальних ризиків на роботі.

Державам-членам ЄС рекомендовано зосередитися на адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, реформуванні системи соціального забезпечення для активізації населення та наданні підтримки для повернення на ринок праці. Також в Плані дій наголошується на важливості податкових реформ для зменшення тиску на громадян із низькими доходами, сприянні цифровізації систем соціального забезпечення для мобільності робочої сили, підтримці навчальної мобільності, а також залученні талантів через легальні механізми міграції [18].

Європейський Союз реалізує комплексний підхід до вирішення актуальних проблем ринку праці, використовуючи такі механізми, як стимулювання трудової міграції, вдосконалення освітніх програм для перекваліфікації працівників, впровадження автоматизації та активне залучення молоді до економічної діяльності. Важливе місце у цій стратегії займають ініціативи, спрямовані на підвищення мобільності робочої сили між країнами-членами, а також на спрощення процедур працевлаштування й легалізації іноземних працівників у країнах їхнього перебування.

Висновки. Україна долає дві соціально-економічні проблеми одночасно: зниження рівня безробіття та мінімізація нестачі робочої сили, обумовлені старінням населення, зниженням народжуваності, війною, наслідками пандемії, скороченням імміграції, швидкими технологічними трансформаціями та структурними змінами в економіці. Існуючий дисбаланс на ринку праці має негативні наслідки для економіки, бізнесу та працівників як в середньостроковому, так і довгостроковому періодах. Усвідомлення цих наслідків є критично важливим для всіх галузей, оскільки дозволяє своєчасно вживати заходи для подолання проблеми дефіциту навичок до того, як вона досягне критичного рівня.

Досвід країн, які стикаються з подібними викликами і вдало їх долають, говорить про те, що окремі, вузькоспрямовані заходи не забезпечують очікуваного ефекту. Демографічні зміни відчувають багато країн світу, в Україні вони лише поглиблюються та прискорюються воєнним станом, а тому швидкість реакції та протидія мають бути в рази більшими.

Досвід Канади, Німеччини та Франції свідчить про необхідність комплексного підходу до усунення дефіциту робочої сили через поєднання ефективної імміграційної політики, реформування освітніх систем, розвитку цифрових навичок і залучення молоді та осіб похилого віку до економічної діяльності.

Зростання мобільності робочої сили між країнами, адаптація професійного навчання до ринкових потреб та стимулювання працевлаштування через податкові та фінансові механізми є важливими складовими стратегії. Водночас вирішення проблеми дефіциту робочої сили вимагає усунення бар'єрів для іноземних працівників, що включає спрощення процедур легалізації та визнання іноземних кваліфікацій.

Для забезпечення довгострокової стабільності ринку праці необхідно орієнтуватися на створення сприятливих умов для працівників, що передбачає розвиток гнучких моделей роботи, прозоре регулювання трудових відносин та підвищення рівня оплати праці в секторах із високим кадровим дефіцитом.

1) Орієнтирами для формування Плану дій щодо подолання дефіциту робочої сили та навичок в Україні мають бути:

- Реформування освітніх програм шляхом забезпечення їх відповідності сучасним

потребам ринку праці через розвиток цифрових та технічних компетенцій.

- Підтримка імміграції завдяки створенню сприятливих умов для залучення кваліфікованих іммігрантів через прискорені процедури легалізації, особливо в галузях із дефіцитом кадрів.

- Залучення молоді та осіб похилого віку шляхом розробки та реалізації стратегій залучення недостатньо представлених груп до економічної діяльності, включаючи фінансові стимули для продовження трудової діяльності осіб старшого віку.

- Автоматизація та цифровізація завдяки інвестуванню в інноваційні технології, що підвищують продуктивність праці, особливо в секторах, де фізичне навантаження залишається значним.

- Підтримка мобільності робочої сили шляхом спрощення працевлаштування між країнами-членами ЄС та заохочення навчальної мобільності.

- Покращення умов праці та збільшення заробітної плати і нематеріальних винагород у галузях із високим рівнем відтоку працівників для утримання кадрів.

- Усунення регуляторних бар'єрів шляхом спрощення процедур визнання іноземних кваліфікацій і зменшення бюрократичних перешкод для працевлаштування іммігрантів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме збалансуванню ринку праці, зниженню ризику нестачі робочої сили на етапі відновлення та відбудови країни, зміцненню економічної стійкості та створенню умов для сталого розвитку.

Л і т е р а т у р а

1. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html>
2. Криза людського капіталу: чи врятує Україну перекваліфікація жінок і людей старшого віку? — дослідження. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/>
3. Томчук О.В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
4. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та*

- суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-007_2/2022-40-31
5. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
 6. Брак робочої сили може стати бар'єром на шляху повоєнного відродження - експерт. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robocoi-sili-moze-stati-barerom-na-slahu-povoennogo-vidrozdzena-ekspert.html>
 7. Іноземці врятують український ринок праці: стверджуємо чи запитуємо? URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3417/>
 8. Unemployment by sex and age – monthly data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_7680578/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2feff57-57c9-4278-a50b-7e2279d699c2
 9. Immigration is key to solving Canada's labour shortage. URL: <https://rsmcanada.com/insights/economics/immigration-is-key-to-solving-the-labour-shortage.html>
 10. How to tackle the labour shortage? URL: <https://www.blog-qhse.com/en/how-to-tackle-the-labour-shortage#:~:text=Recruiting%20and%20retaining%20workers&text=Recruiting%20people%20aged%2060%2D69,%2C%20medium%2C%20and%20long%20term>.
 11. Kanada: Anzahl der Erwerbstätigen von 1980 bis 2023 und Prognosen bis 2025. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200509/umfrage/erwerbstaetige-in-kanada/>
 12. Arbeitskräfteknappheit in Hamburg: Wie lösen wir das Problem? URL: <https://hamburg-business.com/de/news/arbeitskraefteknappheit-in-hamburg-wie-loesen-wir-das-problem>
 13. Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/#:~:text=Im%20Jahr%202023%20waren%20durchschnittlich,gegen%C3%BCber%20dem%20Vormonat%20um%20ca>.
 14. Aktiv in Rente: Ein Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels und zur wirtschaftlichen Stabilisierung. URL: <https://insm.de/aktuelles/publikationen/aktiv-in-rente>
 15. Le Marché du Travail en France : État des Lieux et Perspectives. URL: https://mercato-emploi.com/le-marche-du-travail-en-france-etat-des-lieux-et-perspectives/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQIAgdc6BhCgARIsAPWNWH1fEehlhoTarc3wNoJlfZsE_Dd_bh-ViHBJQxK3xqbrtPMWdWpFOWaAk_hEALw_wcB
 16. Informations sur le marché du travail : France. URL: <https://eures.europa.eu/living-and>

- [working/labour-market-information-europe/labour-market-information-france_fr#:~:text=En%202022%2C%2073%2C6%25,%25%20des%20personnes%20en%20emploi\).](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_7680578/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2feeff57-57c9-4278-a50b-7e2279d699c2)
17. Une nouvelle approche à la pénurie de main-d'œuvre. URL: <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-12-27/france/une-nouvelle-approche-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php>.
 18. La Commission présente des mesures visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. URL: https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20_fr.
- ### References
1. I. Studennikova I. Rynok pratsi v umovakh viiny: demografichni vyklyky dlia Ukrainy. *Ukrinform*. 2024. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html>
 2. Kryza liudskoho kapitalu: chy vriatiue Ukrainu perekvalifikatsiia zhinok i liudei starshoho viku? doslidzhennia. Retrieved from: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/>
 3. Tomchuk O.V. Analiz trendiv rozvytku rynku pratsi v Ukraini: kliuchovi zminy ta vyklyky voiennoho chasu. *Innovation and Sustainability*, 2023. 2, 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
 4. Liubomudrova N. P.& Hoichuk V. I. Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
 5. Shtunder I. O. Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
 6. Brak robochoi syly mozhe staty barierom na shliakhu povoiennoho vidrodzhennia - ekspert. *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robochoi-sily-moze-stati-barerom-na-slaku-povoennogo-vidrodzenna-ekspert.html>
 7. Inozemtsi vriatiut ukrainskyi rynek pratsi: stverdzhuiemo chy zapytuiemo? Retrieved from: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3417/>
 8. Unemployment by sex and age – monthly data. 2024. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_7680578/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2feeff57-57c9-4278-a50b-7e2279d699c2
 9. Immigration is key to solving Canadas labour shortage. Retrieved from: <https://rsmcanada.com/insights/economics/immigration-is-key-to-solving-the-labour-shortage.html>
 10. How to tackle the labour shortage? Retrieved from: <https://www.blog-qhse.com/en/how-to-tackle-the-labour-shortage#:~:text=Recruiting%20and%20retaining%20workers&text=Recruiting%20people%20aged%2060%2D69,%2C%20medium%2C%20and%20long%20term>.
 11. Kanada: Anzahl der Erwerbstätigen von 1980 bis 2023 und Prognosen bis 2025. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200509/umfrage/erwerbstaetige-in-kanada/>
 12. Arbeitskräfteknappheit in Hamburg: Wie lösen wir das Problem? Retrieved from: <https://hamburg-business.com/de/news/arbeitskraefteknappheit-in-hamburg-wie-loesen-wir-das-problem>
 13. Arbeitslosen Zahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/#:~:text=Im%20Jahr%202023%20waren%20durchschnittlich,gegen%C3%BCber%20dem%20Vormonat%20um%20ca>.
 14. Aktiv in Rente: Ein Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels und zur wirtschaftlichen Stabilisierung. Retrieved from: <https://insm.de/aktuelles/publikationen/aktiv-in-rente>.
 15. Le Marché du Travail en France : État des Lieux et Perspectives. Retrieved from: https://mercato-emploi.com/le-marche-du-travail-en-france-etat-des-lieux-et-perspectives/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAgdC6BhCgARIsAPWNWH1fEehlhoTarc3wNoJlJfZsE_Dd_bh-ViHBJQxK3xqbrtPMWdWpFOwaAk_hEALw_wcB
 16. Informations sur le marché du travail : France. Retrieved from: [https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-france_fr#:~:text=En%202022%2C%2073%2C6%25,%25%20des%20personnes%20en%20emploi\).](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-france_fr#:~:text=En%202022%2C%2073%2C6%25,%25%20des%20personnes%20en%20emploi).)
 17. Une nouvelle approche à la pénurie de main-d'œuvre. Retrieved from: <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-12-27/france/une-nouvelle-approche-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php>.
 18. La Commission présente des mesures visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. 2024. Retrieved from: https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20_fr.

Khandii O.O., Kobtseva D.A. Foreign experience in overcoming labor shortages

The article is devoted to the analysis of imbalances in the labor market of Ukraine under martial law and the search for ways to overcome them. The paper examines the impact of the shortage of skilled labor on economic growth, employment, and social stability, and also analyzes the experience of developed countries in addressing these challenges. It examines demographic changes, labor migration, the role of retraining programs, attracting foreign workers, and adapting the labor market to modern needs.

The authors analyze the experience of developed countries, such as Germany, France, and Canada, which have faced similar challenges and developed effective strategies for attracting skilled workers, integrating migrants, and adapting education systems to changes in the labor market. Approaches to solving the problems of labor shortage are considered, including automation, digitalization, continuing employment of the elderly, and simplifying procedures for recognizing foreign qualifications. Special attention is paid to the development of retraining and educational mobility programs that allow employees to meet the requirements of the modern labor market.

The article emphasizes the need for active state participation in solving these problems, in particular through financing training and social integration programs, introducing flexible forms of employment, reforming labor legislation, and supporting youth and the elderly. Significant emphasis is placed on the experience of European

countries that demonstrate successful examples of using migration policy instruments, developing the economy, and ensuring social stability. A list of integration measures to support the national labor market while drawing on international experience has been identified.

The conclusions are drawn about the importance of implementing a comprehensive approach to solving labor market problems in Ukraine, in particular through involving youth, the elderly, and migrants in economic activity, creating conditions for retraining, and modernizing educational programs. The results of the study are offered as a basis for developing strategies for Ukraine's economic recovery in the face of global and domestic challenges.

Key words: labor shortage, highly qualified personnel, labor reserve, labor migration, foreign experience.

Хандій Олена Олексіївна – д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики Інституту економіки промисловості НАН України, Київ; завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ;

Кобцева Дарина Анатоліївна – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

Стаття подана 19.01.2025.