

УДК 331.5:677

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.12>**Подлевський А.А.**

кандидат економічних наук, доцент

*Національний університет водного господарства та природокористування*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-7487>**Комаренко Т.А.**

директор

ТОВ “СМАРТ ППЛ ГРУП”

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ НА РИНКУ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ

У статті проаналізовано зміни на ринку праці України під час воєнного стану, зокрема зростання дефіциту кадрів. Порівняння показало, що офіційні дані не можуть повністю відобразити критичність дефіциту через невизначеність і нормативні обмеження. Наведено результати власного дослідження, наукових розвідок та опитувань ринку праці від бізнес-спільнот та донорських організацій. На прикладі швейної галузі, шляхом опитування підприємств, отримано розподіл потреб підприємств у кадрах за областями України та наведено діагностичні висновки про стан та перспективи галузі. Досліджено тенденцію дефіциту персоналу від перших місяців вторгнення донині з урахуванням даних онлайн-порталів з пошуку роботи. Надано рекомендації для розвитку швейної галузі та підготовки нових кадрів. Запропоновано три варіанти подолання дефіциту кадрів: використання штучного інтелекту, залучення трудових мігрантів та відкриття осередків підготовки кадрів. Показано перші результати апробації останнього варіанту для швейних компаній. Обґрунтовано значимість вирішення проблеми дефіциту персоналу для бізнесу та державного бюджету.

**Ключові слова:** ринок праці, кадровий потенціал, дефіцит кадрів, трудові ресурси, бізнес, підприємництво, швейна галузь.

**Постановка проблеми.** Здатність чинити спротив та перемагати у війні залежить від наявності кадрів та здатності держави фінансувати оборонні закупівлі. Останні у свою чергу в більшій мірі залежать від податкових та зарплатних відрахувань бізнесу та працівників. Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року змінило структуру ринку праці і зараз він знаходиться чи не найгіршому стані: еміграція, вагомий брак кадрів, мобілізаційні плани, підприємства, установи та організації відчувають нестачу кадрів усіх спеціальностей та чи найбільше – виробничих. Розв’язання цієї проблеми та заповнення вакантних місць допоможе розв’язати частину більших проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему українського ринку праці досліджують багато науковців, серед яких Андрейцева І. [1], Крилов Д. [2], Павлюк Т. [3], Пішуліна О. та Маркевич К. [4], Балакірева О. та Дмитрук Д. [5], Писаревська Г., Бортник В., Небога Т. [6], Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н. [7], Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л., Петрова І., Петюх В., Шевченко Л. та інші. Однак переважна більшість цих публікацій виконані до повномасштабного вторгнення 2022 року і багато в чому не відображають сучасні реалії. Значна частина праць 2023-2024 років або ще аналізують наслідки COVID-19, або оперують даними 2012-2020 років, оскільки в умовах війни Державна служба статистики оновлює свої звіти зі значним запізненням.

Окрім науковців, значний інтерес до ринку праці проявляють бізнес-спільноти, що об’єднують українські МСП, бізнес-школи та донорські організації, які проводять регулярні моніторинги, наприклад [4; 8-13].

Таким чином, проведення кількісного та якісного аналізу дефіциту кадрів на ринку праці, особливо

в умовах воєнного стану, є нагальною задачею, що і актуалізує тематику даної статті.

**Мета статті** полягає в оцінці та аналізі наявного дисбалансу ринку праці та дефіциту кадрів у виробничих бізнесах та пошуку шляхів його подолання на прикладі швейної галузі з використанням власного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За різними даними за перших кілька місяців повномасштабного вторгнення Україну покинули близько 6 мільйонів громадян, а також понад 4 мільйони стали вимушено переміщеними особами. За даними [14] станом на кінець 2023 року 4,3 мільйона біженців з України мали статус тимчасового захисту в ЄС. За результатами опитування [10] приблизно половина біженців із 950 тисяч, які зараз проживають у Польщі, демонструють чіткі наміри повернутися в Україну: 51% біженців погоджуються з твердженням про повернення якнайшвидше і 53% про повернення у недалекому майбутньому.

Окрім того, як зазначено в [15] “масовість здобуття вищої освіти пов’язана з низькою привабливістю професійної (професійно-технічної) освіти, яка стереотипно сприймається населенням як менш успішна/престижна ланка освіти, що знижує кількість тих, хто здобуває професійну освіту, та збільшує частку тих, хто здобуває вищу освіту”.

Військові дії, які розпочалися на наступний день після прийняття [15] та масова міграція посилюють цей ефект і поглибили дефіцит персоналу та дисбаланс ринку праці.

Аналіз [1] демонструє відмінність у обчисленні рівня безробіття за методикою Державної служби статистики (ДСС) та Міжнародної організації праці

(МОП). При цьому дані ДСС є заниженими у декілька разів і не описують об'єктивної кількості вакансій (МСП закривають цю потребу власними силами або звертаються до рекрутингових агенцій) та кількості претендентів.

У вересні-листопаді 2022 року автори статті, на замовлення Програми USAID “Конкурентоспроможна економіка України” провели глибоке дослідження з метою визначення реального рівня дефіциту кадрів та напрацювання рекомендацій щодо його усунення.

Об'єктом дослідження було обрано швейну галузь, що зумовлено такими факторами як:

- В Україні за даними різних джерел, наприклад [16] та [17] станом на вересень 2022 року було від 18154 до 20156 офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності, які працюють у швейній галузі (основні КВЕДи яких відповідають розділам 13 “Текстильне виробництво”, 14 “Виробництво одягу” та 15 “Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів”). З них близько 72% – ФОПи. Очевидно, що це мінімальна оцінка, адже за спостереженнями існує ще частина бізнесів, які не мають юридично зареєстрованої форми ведення підприємницької діяльності і через це не можуть бути відображеними у результатах дослідження.

- За даними ДСС [16] у 2021 році валовий продаж текстильної, швейної та взуттєвої промисло-

вості досяг 28,3 млрд грн (1,0 млрд доларів США), і галузь зростала швидше, ніж виробничий сектор загалом. Експорт текстилю, одягу та взуття склав 12,0 млрд грн (0,4 млрд доларів США), що майже втричі менше імпорту. Слід відзначити, що понад 80 відсотків експорту української текстильної, швейної та взуттєвої промисловості припадає на країни Європи.

- Галузь була визнана критично важливою для оборони країни і отримувала державну підтримку з першого дня війни. За період з 24 лютого по 4 квітня 2022 року уряд уклав 68 контрактів з вітчизняними підприємствами текстильної, швейної та взуттєвої промисловостей на загальну суму 3,2 млрд грн (109,4 млн доларів США) виключно у сфері виробництва військового одягу.

- Швейна галузь вважається однією з лідерів у релокації виробничих потужностей у західні регіони країни.

- Швейні бізнеси стали однією із ключових галузей, які приваблюють мікрогранти від «Робота та інші» програм, закуповуючи нове обладнання та створюючи нові робочі місця або «відбілюючи» наявний персонал.

Проведене дослідження охопило всі області України, окрім Донецької та Луганської та Автономної республіки Крим та передбачало безпосередній телефонний обдзвін власників та керівників швейної

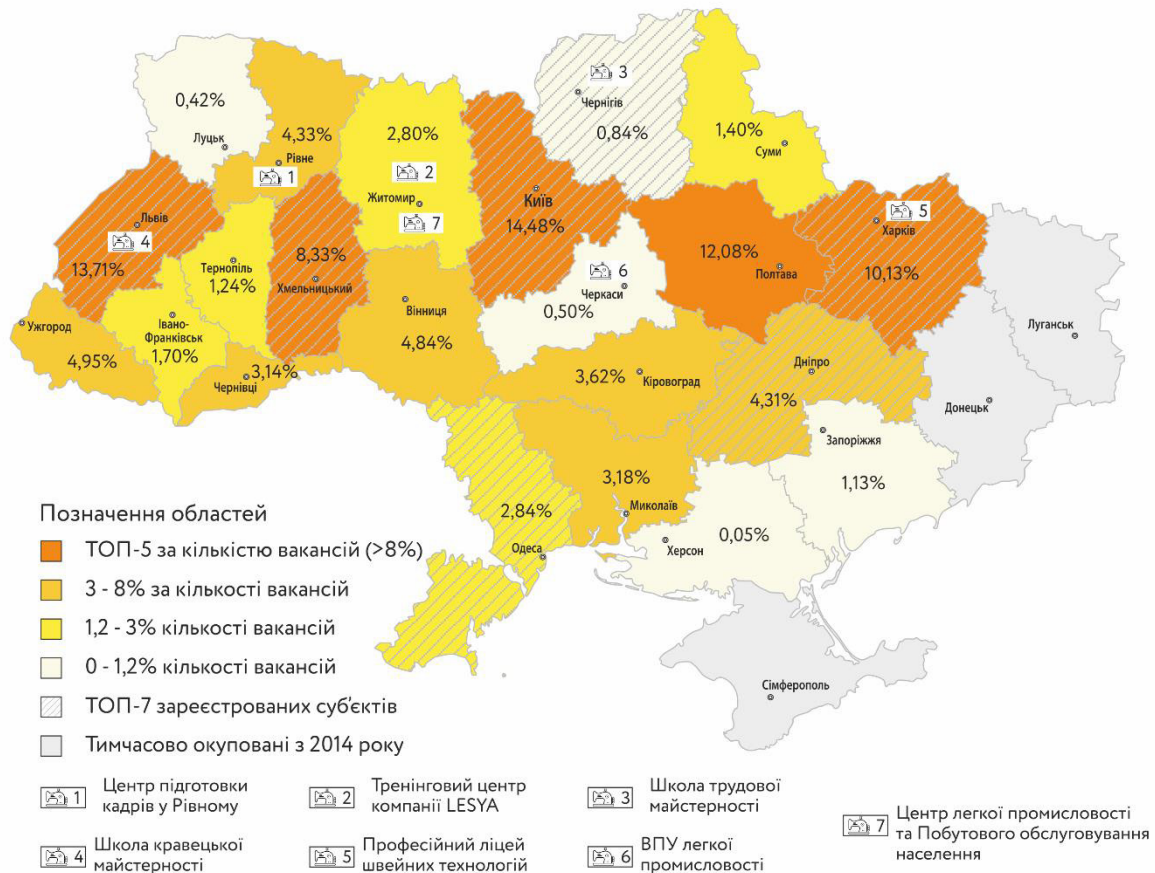


Рисунок 1 – Картографічне представлення результатів визначення дефіциту працівників у швейних компаніях у відсотках від 10011 ідентифікованих вакансій

Джерело: розробка авторів

галузі, контакти яких отримані з [17], а також глибинне інтерв'ювання профільних експертів для систематизації виявлених закономірностей та верифікації гіпотез. Скрипт розмови передбачав визначення кількості швей, розкрійників, технологів та конструкторів, необхідних опитуваним компаніям. Кількісні результати телефонного опитування наведено в таблиці 1.

На рисунку 1 показано ідентифіковані числові значення дефіциту персоналу в опитаних компаніях та додані діючі центри підготовки кадрів для галузі станом на вересень 2022 року.

Визначений рівень дефіциту у понад 10 тисяч працівників виробничих спеціальностей, що становить 10% від загальної кількості працівників галузі [16].

У Рівненській області було визначено потребу у 433 особи, у той час як сайт обласного центру зайнятості (ЦЗ) містив дані лише про 80, що вказує на рівень дефіциту, значно вищий та більш глобальний, аніж це показує офіційна статистика ДСС чи ЦЗ.

Окрім отриманих кількісних даних, проведено дослідження дозволило зробити такі висновки щодо швейної галузі:

1. Завдяки державним замовленням для швейної галузі промисловості та у зв'язку зі зменшенням заробітної плати персоналу у доларовому еквіваленті більшість часу у 2022 року швейні бізнеси, які розташовані на території України, де не велися активні бойові дії, мають високий рівень завантаженості виробництв.

2. Швейні компанії не потребують великої кількості електроенергії, тому вузьким місцем, обмеженням для виконання наявних замовлень у повному обсязі у швейних підприємствах є дефіцит персоналу та низька продуктивність праці.

3. Дефіцит персоналу у швейних виробництв загострюється внаслідок виїзду жінок із дітьми за межі території України.

4. Додатковий попит на персонал у швейній галузі формують підприємства, які релокуються на територію західних областей України.

5. Зростання заробітних плат персоналу швейних компаній призводить до того, що бізнеси, які мають більшу маржинальність отриманих замовлень, перекуповують швейний персонал у бізнесів із меншою маржинальністю. Тож замість того, щоби ринок зростав в цілому, зростання одних виробництв відбувається у тому числі за рахунок втрати персоналу і зменшення прибутковості інших. При цьому комплексна проблема дефіциту на ринку праці не вирішується.

**Таблиця 1 – Розподіл кількості зареєстрованих та опитаних компаній швейної галузі, а також ідентифікованих потреб цих компаній у виробничих кадрах за регіонами України**

Область	Кількість зареєстрованих компаній	Кількість опитаних компаній	Дефіцит виробничих спеціальностей	
			Швей	Всього
Вінницька	435	94	430	485
Волинська	268	66	36	42
Дніпропетровська	1128	264	358	431
Житомирська	714	101	266	280
Закарпатська	315	76	483	496
Запорізька	380	61	99	113
Івано-Франківська	434	109	151	170
Київська	3426	203	239	279
м. Київ		519	1040	1171
Кіровоградська	262	80	343	362
Львівська	1116	321	1295	1373
Миколаївська	332	64	304	318
Одеська	1111	202	267	284
Полтавська	785	238	963	1209
Рівненська	373	106	410	433
Сумська	242	33	136	140
Тернопільська	252	32	120	124
Харківська	1981	304	965	1014
Херсонська	175	17	2	5
Хмельницька	976	219	778	834
Черкаська	419	71	46	50
Чернівецька	596	106	294	314
Чернігівська	870	62	73	84
АР Крим	46	-	-	-
Донецька	706	-	-	-
Луганська	451	-	-	-
Інше [17]	361	-	-	-
<b>Всього</b>	<b>18154</b>	<b>3348</b>	<b>9098</b>	<b>10011</b>

Джерело: дослідження проведене авторами в рамках проєкту

6. Попри велику кількість вакансій у швейній галузі та зростання безробіття в Україні більшість людей, які втратили роботу, не знають про можливість перекваліфікації для роботи у цій сфері.

7. Лідери галузі мають чітко виражену спеціалізацію у пошитті конкретних типів виробів. Відсутність спеціалізації та нестача обміну кращими практиками роботи є причиною низької продуктивності швейних виробництв. Із усіх гравців ринку учасниками найбільшої галузевої асоціації Укрлегпром є трохи більше 1% компаній. Це призводить до того, що абсолютна більшість, 99% бізнесів, – проходить унікальний самостійний шлях розвитку, що уповільнює швидкість їхнього зростання.

8. Професійна система рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу відсутня у більшості швейних компаній України. Власник або керівник бізнесу є також відповідальним за HR-функцію у бізнесі. У зв'язку з цим на практиці HR-функцій у швейних компаніях зводиться до моніторингу заробітних плат у конкурентів, створення комфортних умов праці та прийому персоналу на роботу на основі рекомендацій або конкуренції заробітною платою.

9. Стейкхолдери стверджують, що першим кроком до вирішення проблеми дефіциту кадрів у швейній галузі є популяризація професії “оператор швейного обладнання”, “кравчиня”, “швея”.

10. Популяризація професій не під силу окремим компаніям і вимагає співпраці із національною, місцевою владою, університетами, центрами зайнятості та підтримки міжнародних організацій. Передусім така популяризація необхідна у Львові, Києві, Полтаві, Харкові та Хмельницькому, де наразі підтверджено найбільше вакансій.

11. Швейні виробники мають потенціал для зростання кількості експорту, який базується на тому, що середня зарплата персоналу із урахуванням усіх офіційних податків у швейній галузі складає \$500 [13], і є конкурентною на ринку ЄС до межі у \$800. Головною перевагою українських виробників є зручне географічне розташування і здатність працювати з європейським онлайн-рітейлом. Оскільки для рітейлу важлива швидкість відгуку на замовлення клієнтів і гнучкість в контексті підготовки різних виробів.

12. Ключові стейкхолдери зазначають, що майбутнє швейних виробництв за діджиталізацією та автоматизацією усіх можливих процесів, адже це суттєво впливає на підвищення продуктивності праці.

Виявлені у рамках власного дослідження проблеми дефіциту кадрів знаходять своє підтвердження у свіжих опитуваннях та моніторингах ринку праці. Якщо у червні 2022 року дослідження [4] показувало велику кількість безробітних та 12 претендентів на вакансію, що було зумовлено різким припиненням роботи багатьох компаній та, власне, падінням кількості розміщених вакансій; то уже в 2024 році, за даними work.ua [13] можна стверджувати, що кількість вакансій відновила щонайменше до 93% від довоєнного рівня, а свіжі опитування, наприклад [8], [9] та [12], показують, що всі ці вакансії не мають належного відгуку, чим знову підтверджують дефіцит персоналу. Наприклад, за даними періодичного опитування [8], пункт “Брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співро-

бітників” з вересня 2023 року по березень 2024 року з 4-го місця стабільно утвердився на 2-му місці серед “Найважливіших проблем для опитаного бізнесу”, поступаючись лише пункту “Зростання цін на сировину/матеріали/товари”.

В опитуванні [9] пункт “Втрата/неможливість знайти вузькоспеціалізованих фахівців” за один рік з 10-го місця перемістився на 4-е.

За даними Українського інституту майбутнього [18] наша держава “може втратити до 255 мільярдів доларів” у тому числі через проблему “Відтік/дефіцит робочої сили”.

Одна із реакцій бізнесу на відсутність кадрів – постійне зростання рівня пропонованих заробітних плат. Це точно не є результатом підняття мінімальної заробітної плати урядом України, адже огляд [13] демонструє регулярний перегляд та підвищення рівня заробітних плат з вищою частотою, ніж раніше.

За підсумками дослідження 2022 року, що його автори статті проводили на замовлення Програми USAID “Конкурентоспроможна економіка України”, були сформовані такі рекомендації для бізнесу для зменшення дефіциту персоналу:

- сприяти створенню онлайн та офлайн майданчиків для обміну досвідом щодо підготовки необхідних кадрів на базі швейних компаній за 3-8 тижнів;
- популяризувати візити у швейні компанії, які є лідерами у своїх сегментах ринку та досягли значних результатів у експрес-підготовці кадрів, організації роботи відділу персоналу або ж організації виробничих процесів;
- сприяти зростанню продуктивності праці швейних виробництв завдяки грантовим навчальним та консультативним програмам, спрямованим на вдосконалення виробничих процесів;
- пріоритетом у використанні грантових коштів для розвитку швейних виробництв зробити діджиталізацію та автоматизацію усіх процесів, які призводять до зростання продуктивності праці;
- сприяти підготовці управлінців середньої ланки для швейної компанії: бригадирів, керівників цехів, майстрів виробництва та менеджерів з персоналу;
- спільно із міською владою Львова, Києва, Полтави, Харкова, Хмельницького, як міст, де було зафіксовано найбільший дефіцит виробничих кадрів для швейної галузі, за підтримки регіональних кластерних об'єднань співфінансувати рекламну кампанію із популяризації роботи у швейній галузі;
- співфінансувати створення **Центрів перепідготовки кадрів для потреб швейних компаній** на базі регіональних кластерів або ж окремо взятих швейних компаній – лідерів ринку.

На нашу думку, найкращими варіантами вирішення проблеми дефіциту кадрів будуть:

а) Використання штучного інтелекту та радикальної автоматизації усіх бізнес-процесів, у тому числі процесів виробництва. Недоліком цього варіанту є дороговизна та відсутність інвестицій поки триває війна.

б) Залучення трудових мігрантів із бідніших країн, оскільки цього року України визнана країною з доходами вище середнього [20]. Недоліком цього варіанту є активні бойові дії та високий рівень небезпеки. Безпекові ризики змушують трудових мігрантів продо-



вжувати працювати на меншу зарплату в своїх країнах. Проте після стабілізації лінії фронту і підвищення рівня безпеки цей варіант може стати основним.

в) Перенавчання, перекваліфікація людей, професії яких втратили актуальність або які не працюють на повну зайнятість – у першу чергу мова йде про жінок. Цей варіант є найкращий на нашу думку, а також його зараз найбільше підтримують міжнародні організації.

Автори статті розглянули досвід шести центрів підготовки (позначки 2-7 на рис. 1) та активно підтримали створення такого центру у Рівному (позначка 1 на рис. 1) на базі однієї з компаній. Завдяки організаційній підтримці та грантовому фінансуванню за перших 9 місяців 2023 року цей центр випустив понад 75 швей, які частково задовольнили потреби 5 компаній у кадрах.

Упродовж липня 2023 року – травня 2024 року автори статті в рамках грантового проекту Програми USAID “Конкурентно-спроможна економіка України” започатковували та розвивали 10 осередків перекваліфікації кадрів на базі виробничих компаній з усієї України, випускницями центрів стали ще 111 швей.

Таким чином, апробація підходу зі створення осередків підготовки та перенавчання кадрів для швейних компаній дозволило за короткий термін підготувати майже 200 швей, що підтверджує його дієвість та перспективи для подальшого масштабування.

**Висновки.** До повномасштабного вторгнення ринок праці був ринком роботодавців: кількість вакансій була значно меншою ніж шукачів роботи. Під час повномасштабного вторгнення ринок праці став ринком кандидатів: кількість шукачів роботи значно зменшилася, а кількість вакансій або залишилася без змін або навіть зросла до рівня січня 2022 року. Експерти та різні дослідження прогнозують, що проблема дефіциту персоналу ще більше поглибитися до 2030 року. Таким чином проблема нестачі персоналу – з кожним роком набирає ваги і стоїть не лише на заваді фінансування військових потреб, поточного зростання ВВП, а й для післявоєнного відновлення України.

Найкращими варіантами вирішення проблеми дефіциту кадрів будуть використання штучного інтелекту та радикальна автоматизація усіх бізнес-процесів; залучення трудових мігрантів із бідніших країн та перенавчання, перекваліфікація людей, професії яких втратили актуальність або які не працюють на повну зайнятість. Останній варіант має широкую підтримку міжнародних організацій та продемонстровані практичні результати. Разом з тим, потребують додаткових досліджень питання впровадження штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів у швейній галузі, що може бути тематикою подальших досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4> (дата звернення 12.06.2024).
2. Крилов Д.В. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (дата звернення 10.06.2024).
3. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
4. Пишуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. *Аналітична записка*. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 20.06.2024).
5. Балакірева О.М., Дмитрук Д.А. Соціально-економічні настрої населення України: червень-вересень 2020 року. *Український соціум*. 2020. № 3. С. 142–156.
6. Небога Т.В. Система підготовки кадрів закладами вищої освіти в умовах повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Серпень 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-03> (дата звернення 09.07.2024).
7. Ладонько Л.С., Калінько І.В., Філіпова Н.В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-01> (дата звернення 11.07.2024).
8. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. *Український бізнес під час війни*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvanna-promislovih-pidприємств-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni> (дата звернення 11.07.2024).
9. Виклики та потреби МСБ після двох років повномасштабної війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні (виконано на замовлення ЄБПП). URL: <https://www.merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення 07.07.2024).
10. Заїка Н., Вахітов В. Шлях додому: хто з українських мігрантів та біженців планує повернутися: аналітичний звіт. *American university Kyiv*. Київ, 2024. 63 с. URL: [https://auk-website-pics.s3.amazonaws.com/tmp\\_mail/IBS\\_report\\_2024\\_1.pdf](https://auk-website-pics.s3.amazonaws.com/tmp_mail/IBS_report_2024_1.pdf) (дата звернення 12.07.2024).
11. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні – травні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslizzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-kvitni-travni-2024-roku> (дата звернення 11.07.2024).
12. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: [undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf](https://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf) (дата звернення 12.07.2024).
13. Як зростали зарплати та зникла російська мова: що змінилося на ринку праці за 2 роки повномасштабної війни. *Аналітика*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3245/> (дата звернення 11.07.2024).
14. Over 4.3 million people under temporary protection. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240208-1> (дата звернення 08.07.2024).
15. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки: Розпорядження КМУ від 23.02.2022 року № 286-р. *Кабінет Міністрів України*. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text) (дата звернення 06.07.2024).
16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.09.2022).

17. Аналітична платформа “Youcontrol”: інструмент “Аналіз ринків”. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 01.07.2024).

18. Як подолати кадрову кризу? Огляд ефективних способів закриття вакансій та мотивації цінних працівників від Оксани Шахової. *Softorg*. URL: <https://softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-praczivnykiv-vid-oksany-shahovoi/> (дата звернення 11.04.2024).

19. Світовий банк: Україна перейшла до категорії країн із доходами вище середнього. *РадіоСвобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-svitovyi-bank-ukraina-dohody-vyshche-serednioho/33018910.html> (дата звернення 05.07.2024).

### References:

1. Andreysieva I. (2021) Rynok pratsi Ukrainy: suchasni tendentsii [Labor market of Ukraine: modern trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4> (accessed June 12, 2024).

2. Krylov D. V. (2023) Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukraini [Modern aspects of labor market development in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (accessed June 10, 2024).

3. Pavliuk T. I. (2018) Rynok pratsi: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. [Labor market: theory, methodology, practice: monograph]. Vinnytsia: «Vydavnycho-redaktsiinyi viddil VTEI KNTEU». (in Ukrainian).

4. Pyshchulina O., Markevych K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. Analitychna zapyska. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note]. Razumkov centre. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (in Ukrainian)

5. Balakirieva O. M., Dmytruk D. A. (2020) Sotsialno-ekonomichni nastroi naselennia Ukrainy: cherven – veresen 2020 roku [Socio-economic sentiments of the population of Ukraine: June – September 2020]. *Ukrainskyi sotsium*, vol. 3, pp. 142–156. (in Ukrainian)

6. Neboha T. V. (2023) Systema pidgotovky kadriv zakladamy vyshchoyi osvity v umovakh povoyennoho vidnovlennia Ukrainy [The system of personnel training by institutions of higher education in the conditions of the post-war recovery of Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-03>

7. Ladonko L. S., Kalinko I. V., Filipova N. V. (2023) Analiz rynku pratsi ta zabezpechennia derzhavnoho rehulyuvannya rivnya zaynyatosti naselennia v Ukraini [Analysis of the labor market and provision of state regulation of the level of employment of the population in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-01>

8. NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations" (2024) Rezultaty dvadtsyat' tretogo shchomisyachnoho opytuvannya promyslovykh pidpryemstv "Ukrayinskyy biznes pid chas viiny" [Results of the twenty-third monthly survey of industrial enterprises. Ukrainian business during the war]. Available at: [business.diaa.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvannya-promyslovykh-pidpryemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni](https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvannya-promyslovykh-pidpryemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni)

9. Merezha.ua (2024) Vyklyky ta potreby MSB pislia dvokh rokiv povnomashtabnoi viiny. Vytiahy z kompleksnoho doslidzhennia rynku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini (vykonano na zamovlennia YeBRR) [Challenges and needs of SMEs after two years of full-scale war. Extracts from a comprehensive study of the market of small and medium-sized businesses in Ukraine (performed on behalf of the EBRD)]. Available at: [merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf](https://merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf)

10. Zaika N., Vakhitov V. (2024) Shliakh dodomu: khto z ukrainskykh mihrantiv ta bizhentsiv planuie povernutysia. Analitychnyi zvit [The Way Home: Who Among Ukrainian Migrants and Refugees Plan to Return: Analytical Report]. Kyiv: American university Kyiv, 63 p.

11. Doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia u kvitni-travni 2024 roku [Study of the state and needs of business in conditions of war: survey results in April – May 2024]. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-kvitni-travni-2024-roku>

12. UNDP (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: [undp.org/sites/g/files/zskgk326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf](https://undp.org/sites/g/files/zskgk326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf)

13. Work.ua (2024) Yak zrostaly zarplaty ta znykala rosiiska mova: shcho zminylosia na rynku pratsi za 2 roky povnomashtabnoi viiny. Analityka [How wages grew and the Russian language disappeared: what changed in the labor market during 2 years of full-scale war. Analytics]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3245/>

14. Eurostat (2024) Over 4.3 million people under temporary protection. Available at: [ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240208-1](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240208-1)

15. CMU (2022) Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoyi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky: Rozporiadzhennia KМУ vid 23 liut. 2022 roku No286-r [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: Decree of the CMU from February 23 2022, No 286-r]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>

17. Youcontrol (2022) Analiz rynkiv [Market analysis]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/>

18. Softorg (2024) Yak podolaty kadrovu kryzu? Ohliad efektyvnykh sposobiv zakryttia vakansii ta motyvatsii tsinnykh pratsivnykiv vid Oksany Shakhovoi [How to overcome the personnel crisis? Review of effective ways to close vacancies and motivate employees by Oksana Shakhova]. Available at: [softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-praczivnykiv-vid-oksany-shahovoi/](https://softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-praczivnykiv-vid-oksany-shahovoi/)

19. RadioSvoboda (2024) Svitovyi bank: Ukraina pereishla do katehorii krain iz dokhodamy vyshche serednoho [World Bank: Ukraine has moved to the category of countries with incomes above average]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-svitovyi-bank-ukraina-dohody-vyshche-serednioho/33018910.html>

---

**Podlevskyi Andrii, Komarenko Taras**  
*National University of Water and Environmental Engineering*

## **RESEARCH ON THE SHORTAGES IN THE LABOR MARKET CONDUCTED FOR SEWING INDUSTRY AS AN EXAMPLE**

*The full-scale invasion in February 2022 significantly altered the labour market structure, leading to emigration and severe labour shortages across all economic sectors, particularly in manufacturing. Addressing this issue is critical for solving several significant challenges, including defence financing. This topic's relevance lies in the quantitative and qualitative analysis of labour market shortages during martial law. The purpose of this article is to assess and analyse the labour market imbalance and personnel shortages in manufacturing businesses, with a focus on the garment industry, and to explore ways to overcome these challenges. A comparison reveals that official statistical data do not fully capture the critical nature of the shortages due to uncertainties and regulatory restrictions. The article presents findings from authors' own research, scientific inquiries, reviews, surveys, and labour market monitoring by business communities and donor organizations. A survey of garment industry enterprise representatives identified the distribution of personnel needs in production specialties across Ukrainian regions. In-depth interviews with industry experts provided diagnostic insights into the industry's current state and prospects. The article also investigates the trend of labour shortages across Ukraine's labour market from the invasion's early months to the present, using data from online job search portals. The increasing personnel shortage is illustrated through the garment industry, and diagnostic conclusions about the industry's state and prospects are provided. The article develops recommendations for developing the garment industry and training new personnel for vacant production positions. Three options to address the labour market shortage are proposed: utilizing artificial intelligence and radical business process automation, attracting labour migrants from poorer countries, and establishing training and retraining centres. The initial results of testing the latter option for sewing companies demonstrate the approach's potential. The article underscores the importance of solving the personnel shortage issue for businesses and the state budget both now and in the coming years. The proposed measures can help overcome the labour market crisis, contribute to economic stabilization, and provide the necessary resources for the country's recovery.*

**Keywords:** labour market, personnel potential, personnel shortage, labour resources, business, entrepreneurship, sewing industry.

**JEL classification:** J20, J23, J24, J40, J60, J64

---