

УДК 331.5:331.101.262:314.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.28>**Журавльов О.О.**

аспірант

Міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3887-4868>

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТАРШОГО ПОКОЛІННЯ: СТАБІЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

У статті досліджується проблематика подолання дефіциту кадрів на ринку праці України, спричиненого воєнними діями та посиленням демографічної кризи. Обґрунтовано доцільність розгляду осіб похилого віку як ключового людського стабілізаційного ресурсу на ринку праці. Проаналізовано макроекономічні та соціальні переваги інтеграції старшого покоління у трудову сферу. Запропоновано комплексний підхід до адаптації людей похилого віку на ринку праці, що включає стратегії з нормативно-правового, економічного, освітньо-професійного, організаційно-управлінського та соціально-психологічного напрямів. Доведено, що реалізація трудового потенціалу людей похилого віку сприятиме оптимізації розподілу трудових ресурсів, зниженню фіскального навантаження на державу, формуванню передумов для розвитку «срібної економіки» та збереженню соціокультурного українського суспільства в післявоєнний період.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, людські ресурси підприємства, трудові ресурси, пенсіонери, ринок праці, кадровий дефіцит, адаптація, працевлаштування, державна політика.

Постановка проблеми. Питання задоволення потреби в робочій силі в умовах військових дій набирає все більшої актуальності, оскільки тривалі військові дії чинять суттєвий тиск на ринок праці та в цілому на економіку країни.

Нестача трудових ресурсів гостро відчувається у всіх секторах промисловості, транспорту та торгівлі, формує дисбаланс на ринку праці, що перешкоджає нормальному функціонуванню економіки та формуванню основи для повоєнного відновлення.

Сучасний стан ринку праці в умовах війни вирізняється гострим недоліком робочої сили. Ця криза значною мірою посилюється масовою зовнішньою міграцією працездатного населення: близько 5,923 мільйона громадян України були змушені залишити межі країни і виїхати за кордон [15]. Крім того, суттєвим дестабілізаційним фактором є інтенсивна внутрішня міграція, внаслідок якої 4,594 мільйона людей залишили місце свого постійного проживання [11].

Додаткове критичне навантаження на пропозицію робочої сили робить процес загальної мобілізації, у зв'язку з чим чисельність військовослужбовців Збройних Сил України різко зросла з 245 тисяч осіб у 2021 році [13] до майже 900 тисяч осіб у 2025 році [10]. Ситуація на цивільному ринку праці також посилюється структурним перетіканням наявних трудових ресурсів у сфери критичної інфраструктури та оборонно-промислового сектору економіки. Поряд із цим спостерігається тенденція штучного скорочення пропозиції робочої сили, що викликано ухиленням частини населення від мобілізаційних процесів. За наявними оцінками, на березень 2025 року близько 6 мільйонів людей перейшли до «тіньового» сектору зайнятості через небажання ставати на військовий облік у ТЦК та СП [9]. Вагомою стратегічною проблемою також залишається безповоротна втрата молодого

покоління – зокрема, осіб, які отримували або здобувають вищу освіту за кордоном і не мають наміру повертатися до України у найближчій перспективі.

Слід зазначити, що ще до початку повномасштабних військових дій український ринок праці характеризувався наявністю глибоких структурних диспропорцій. Внаслідок трудової міграції висококваліфікованих кадрів за кордон, низької популярності здобуття інженерно-технічних спеціальностей, а також негативних демографічних процесів, спричинених, зокрема, скороченням частки молоді віком до 20 років та жінок продуктивного віку, чисельність економічно активного населення в Україні систематично скорочувалася з 20,9 млн осіб до 17,85 млн осіб [4].

Зважаючи на вищезазначені катастрофічні втрати економічно активного населення, коли традиційні джерела поповнення ринку праці недоступні або вичерпані, виникає потреба пошуку внутрішніх резервов.

Досвід розвинених економічних країн свідчить про збільшення активності населення старших вікових груп. Краще здоров'я ніж у попередніх поколінь, накопичений досвід і знання, автоматизація процесів праці роблять літніх людей продуктивним трудовим ресурсом.

Таким чином особи пенсійного віку трансформуються із статусу «соціальне навантаження суспільства» у практично безальтернативний стабілізаційний ресурс на ринку праці. Інтеграція пенсіонерів у економічні процеси – це не лише вимушене рішення для подолання кадрового дефіциту під час війни, а також є ключовим інструментом соціальної згуртованості та швидкого відновлення нації в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над проблемою дефіциту кадрів та залучення старших вікових груп на ринок праці України працюють багато державних органів, наукових центрів та чис-



© Журавльов О.О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

лені вітчизняні науковці. Слід зазначити «Стратегію зайнятості населення України в період до 2030 року» розроблену Кабінетом Міністрів України [2], аналітичну доповідь Цетра Разумкова «Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання» [8]. Зокрема, А.А. Малиновська та Л.Д. Яценко досліджують загрози дефіциту робочої сили в умовах війни та доводять необхідність залучення внутрішніх резервів, де стратегічним та стабілізаційним ресурсом виступає старше покоління [6]. У свою чергу, Ю. В. Борисова розглядає зайнятість людей похилого віку як ключовий фактор їх соціальної інтеграції та підвищення добробуту, наголошуючи на потребі усунення вікової дискримінації та адаптації ринку праці до демографічних змін [3]. О. Коломієць зосереджує увагу на інституційних умовах реалізації трудового потенціалу осіб похилого віку, обґрунтовуючи необхідність переходу від механічного підвищення пенсійного віку до впровадження європейської концепції «активного старіння» та продовження трудового життя [5]. Макроекономічні та демографічні аспекти збереження трудового потенціалу досліджують Є. П. Качан та А. Б. Кошиль. Вони зазначають, що масова зовнішня трудова еміграція призводить до скорочення кількісних параметрів трудового потенціалу, що негативно впливає на економіку [4]. На їхню думку, інвестиції у збереження людських ресурсів можливі насамперед за рахунок ефективної зайнятості населення.

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання згаданих вчених, питання комплексної інтеграції старшого покоління в національний ринок праці саме як стабілізаційного ресурсу в умовах військового стану та підготовки до повоєнного відновлення залишається недостатньо розкритою, що й обумовлює мету цього дослідження.

Метою даної статті є обґрунтування ролі осіб похилого віку як стабілізаційного кадрового ресурсу для ринку праці України. Необхідно проаналізувати можливість трансформації цієї соціальної групи з категорії утриманців у категорію активних учасників ринку праці, що дозволить пом'якшити кадровий дефіцит у період воєнних дій та повоєнного відновлення.

Вклад основного матеріалу дослідження. Важливою складовою соціально-економічного середовища України є втрата людського капіталу. За розрахунками Центру економічної стратегії в результаті бойових дій Україна втратила близько 2,3 мільйонів осіб робочої сили, при цьому особливо чутливо це відбивається на якості робочої сили, оскільки 70% людей, що поїхали за кордон, мають вищу освіту, при цьому середній показник працівників з вищою освітою на ринку праці України біля 33% [6].

Крім міграційних процесів, значний вплив на ринок праці надають мобілізаційні заходи. За даними Європейської бізнес-асоціації, у 85% підприємств співробітників залучені до сил оборони України, загалом 75% підприємств та організацій в Україні відчувають дефіцит кадрів [12].

За оцінками інституту демографії та проблем якості життя НАН України на кінець 2023 року на контрольованій території України проживало 31,1 млн осіб, при цьому дітей до 16 років 4,6 млн осіб, молоді до 29 років – 5,3 млн, людей віком 30–59 осіб – 13,3 млн осіб, стар-

ших за 60 років – 7 млн осіб. Отже, чисельність населення старше 60 років становить понад 25% загального населення країни та 42% працездатного населення [8].

За даними фахівців Державної служби статистики на березень 2025 року в Україні налічувалося 13,3 млн. (49,4%) осіб економічно активного населення та 12,5 млн. осіб (46,5%) економічно не активного населення. Таким чином, при величезному дефіциті на ринку праці ледве не половина працездатного населення старше 15 років не бере участі на ринку праці [8]. Зараз Міністерство економіки України оцінює дефіцит робочих рук майже у 30 % [7].

За прогнозом до 2030 року потреби економіки у робочій силі зростатиме на 10% більше, ніж пропозиція. Особливо складною ситуація буде в промисловості та в сільському господарстві, де дефіцит кадрів може становити 30–40% персоналу. Загалом за прогнозом, протягом наступних десяти років економіка України вимагатиме 4,5 млн. працівників [8].

Розглядаючи досвід країн світу, які у пошуках резервів робочої сили звертаються до груп населення, які мають низький рівень зайнятості. В Україні такою категорією трудових ресурсів можуть стати люди похилого віку та пенсіонери.

За класифікацією Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), до категорії людей похилого віку зараховують осіб віком 60–74 роки, до старих – людей віком 75–89 та більше 90 років до довгожителів [3].

Хоча проблеми на ринку праці широко обговорюються, роль людей похилого віку на ринку праці недооцінюється, як на рівні підприємств та організацій, так і на рівні державної політики та громадської думки. Таким чином в уяві суспільства та бізнесу, пошук резервів трудових ресурсів необхідно сконцентрувати на молоді, при цьому реальна чисельність молодих людей значно менша за людей старших 60 років. При цьому в Україні склався дисбаланс на ринку праці, літні люди, які мають досвід та знання не можуть знайти роботи.

Сьогодні в більшій частині українського суспільства люди похилого віку помилково сприймаються як люди, залежні в економічному, побутовому, психологічному аспектах від соціальних виплат та молодших членів сім'ї. При цьому трудові відносини та соціальна політика в нашій державі базується на розумінні того, що літні люди не здатні бути соціально активними та в повному обсязі виконувати виробничі функції. Це відбивається у сучасних практиках ринку праці і навіть у деяких законодавчих нормах, які закріплюють дисбаланс між людьми похилого віку то молодшими співробітниками.

При цьому численні наукові дослідження показують, що велика кількість людей, які досягли пенсійного віку, повністю або частково зберегли свій трудовий потенціал. Вони психологічно здорові, фізично та соціально активні. Більшість цієї категорії людей здатна працювати або вже продовжує працювати, для підвищення власного добробуту, побутової та соціальної незалежності.

В Україні налічується 10,5 млн пенсіонерів [14], середній розмір пенсії на 01.10.24 становив 5851,86 грн, пенсію понад 10 000 грн отримує лише 12,7 % пенсіонерів, частка пенсіонерів, що працюють, склала 23,6% [3].

Таким чином, низький рівень пенсій створює потужний економічний стимул для повернення до ринку праці пенсіонерів. Із майже 7,5 млн осіб, які перебувають на пенсії та не залучені до трудової діяльності, завдяки створенню відповідних умов можливо залучити 10–15%, що дозволить дати ринку праці близько 1 млн працівників.

У 2025 року український ринок праці проходить переломний період. Під тиском дефіциту кадрів роботодавці змушені приймати на роботу категорії працівників, які до початку масштабних бойових дій навіть не розглядалися. Це інваліди, ВПО, ветерани, молоді матері, пенсіонери. Насамперед ці запити в першу чергу надходять від малого бізнесу, який не може забезпечити бронювання своїх співробітників. І таким чином, роботодавець не ризикує втратити працівника через призов до військової служби. Крім того, літні люди менш амбітні за рівнем заробленої плати, вирізняються відповідальністю та дисциплінованістю. На жаль, насамперед пенсіонерів розглядають на посади з низькою кваліфікацією такі як: водії, охоронці, продавці, вантажники, прибиральники, різнороби. Найчастіше не беручи до уваги їх ранній досвід, навички та освіти

Люди похилого віку мають низку вагомих переваг, що дозволяє їм успішно конкурувати над ринком праці.

Літні працівники мають глибоке знання виробничих процесів та галузевої специфіки, що особливо важливо для підтримки роботи критичної інфраструктури та складних технологічних процесів. Ця вікова група відрізняється високою відповідальністю, виробничою дисципліною та прихильністю до одного робочого місця. Люди похилого віку мають можливість передавати накопичений досвід молодим фахівцям, тим самим забезпечуючи спадкоємність на підприємствах та організаціях. У протилежність до молодих людей, люди віком 60 і більше років мають власне житло, мають міцні соціальні зв'язки та відповідно менше схильні до міграції за кордон. Згідно з дослідженнями МОП літні люди більш віддані своїй роботі, проводять більше часу на своєму робочому місці та рідше беруть лікарняні [3].

Через продовження бойових дій відбуваються зміни у професійному та галузевому складі на ринку праці. Внаслідок скорочення частки видобувних галузей та будівництва зменшується кількість професій, що базуються на фізичній праці. При цьому зростає зайнятість у галузях сфери послуг, де немає прямого зв'язку між продуктивністю та віком, тим самим створюючи умови для працевлаштування людей похилого віку. Також в економіці зростає частка галузей для роботи в яких потрібні великі знання та практичні навички, йдеться в першу чергу про медицину, науку та освіту.

У свою чергу, трудова категорія людей похилого віку має і свої слабкі сторони. Насамперед це вікова структура пенсіонерів у розрізі працездатності. Групу віком 60-64 років можна умовно вважати повноцінно працездатною. Категорія 65-69 частково працездатна, в категорії 70+ працездатність буде мінімальною навіть з урахуванням специфічних професій у галузі науки, освіти та медицини. Також люди похилого віку схильні до консервативних поглядів та важко адаптуються до сучасної корпоративної культури і методам управління.

Більшість працівників пенсійного віку стикається з проблемами оволодіння сучасною комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням і комунікаційних технологій, відповідно вони не можуть працювати в секторах економіки, пов'язаних з впровадженням нових технологічних процесів і цифровізації.

При цьому на українському ринку праці існує велич бар'єрів, які перешкоджають працевлаштуванню людей похилого віку. Насамперед це стосується питань пріоритетності працевлаштування молодих людей, яке закріплено на законодавчому рівні, наприклад, про надання першого робочого місця випускникам навчальних закладів, а також надання робочих місць іншим категоріям пільгових груп населення, які стоять на обліку у центрах зайнятості. Також, досі, не вдається поставити до центру уваги суспільства та держави запит людей пенсійного віку у продуктивній зайнятості, що активні пенсіонери не «соціальний тягар», а реальний та продуктивний ресурс на ринку праці. Також у сфері працевлаштування існує невірні переконання, що люди похилого віку забирають робочі місця, які могли б займати молоді люди. Але дослідження МОП та ОЕСР показують, що рівень зайнятості літніх людей позитивно співвідноситься з рівнем зайнятості молоді [3].

Також бар'єром є особливості українського законодавства, пов'язані з обмеженнями за віком обіймати посади в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Національне законодавство про працю та зайнятість не приділяє належної уваги можливостям працевлаштування та захисту прав літніх людей, а також не стимулює роботодавців залучати пенсіонерів на роботу. Наступним важливим бар'єром є ейджизм, який проявляється в не зрілості молодих керівників, які не мають уявлення як використовувати досвід і знання людей старшого віку, і вибудовувати з ними відносини. Іншим бар'єром є відмови у наданні робочого місця через те, що людина похилого віку не впорається з високою інтенсивністю праці та не нормованими графіками, при цьому компетенції та професіоналізм кандидатів не ставиться під питання.

Під час проведення опитувань, більша частина людей похилого віку з виходом на пенсію стикалися з тією чи іншою формою обмеження їх трудових прав: 25,3% – відчували дискримінаційне звернення під час пошуку роботи, 12,9% респондентів зіткнулися з нерівністю в оплаті праці, 10,8% – у трудових відносинах, 7,2% обмеження пов'язані з професійним зростанням і кар'єрою, 7,2% повідомили, що пенсійний 43,3% літніх людей після виходу на пенсію залишилися працювати на тій же посаді та зберегли рівень зарплати, у 49,8% пенсіонерів на зменшився рівень зарплати на тій же посаді [5].

Внаслідок існуючих бар'єрів, люди похилого віку часто беруть участь у формі сімейної кооперації з виховання онуків. 18,4% людей віком 60 років і старше займаються вихованням онуків, 11,3% є головним вихователем, 34,6% займаються вихованням час від часу. У сучасних українських умовах участь людей старшого покоління у вихованні онуків здебільшого є наслідком малої доступності ясел, дитячих садків, груп продовженого дня у школах [5].

У свою чергу роботодавці не хочуть наймати літніх людей віком від 60 років, крім спеціальностей не популярних у молодших категорій працівників, таких як прибиральниці, сторожа, вахтери. Основуючи свою думку на ряді стереотипів, що люди похилого віку вимагатимуть особливі умови праці, не мають навичок роботи з сучасною технікою або дуже важко переучуються. При цьому є дослідження, що показують, що 43,3% осіб старшого працездатного віку працювало 8 годин, 12,2% – 9 годин і більше і тільки 25,1% 5–7 годин на день [5].

Формування ефективної політики сприяння працевлаштуванню людей похилого віку в умовах військового стану та повоєнного відновлення потребує комплексного підходу. Насамперед така політика має базуватися на врахування глибокої неоднорідності цієї демографічної групи. Встановлення будь-яких жорстких адміністративних рамок чи обмежень потребує значної гнучкості для максимального охоплення та реалізації всього спектра професійних можливостей старшого покоління.

Для ефективної інтеграції людей похилого віку на ринок праці пропонується впровадження комплексу механізмів за такими стратегічними напрямками:

1. Нормативно-правове регулювання та інституційні зміни:

а) Необхідна імплементація до чинного законодавства оновлених норм із глибоким переглядом статей 11-16 Закону України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших людей похилого віку в Україні» [1]. Нова редакція має перейти від декларативного передбачення до жорсткого гарантування зайнятості цієї категорії населення.

б) Доцільно передбачити у Кодексі законів про працю спеціальні заходи забезпечення зайнятості віком від 45 років. Це включає обов'язкове квотування робочих місць у відсотковому відношенні від загальної кількості працюючих, а також розробку особливого, пролонгованого порядку звільнення. Більший термін попередження про звільнення має спрямовуватися на проходження навчання, перекваліфікацію та пошук нового місця роботи. Крім того, працівники цієї вікової категорії повинні мати беззастережне право на залишення на роботі при скороченні чисельності штату.

в) Одним із дієвих векторів залучення є законодавче зменшення або повне скасування граничних вікових обмежень для прийому на посади в органах місцевого самоврядування та державної служби.

г) Стратегічно доцільним є перегляд норм щодо раннього виходу на пенсію певних категорій громадян, звільнених з військової служби, органів внутрішніх справ, Державної служби з надзвичайних ситуацій та податкової служби.

2. Економічне стимулювання роботодавців:

а) Стимуляція роботодавців має ґрунтуватися на реальному зниженні фінансових витрат. Пропонується запровадження пільгових податкових режимів (зокрема, у частині сплати єдиного соціального внеску та інших соціальних податків) за найму літніх працівників.

б) Економічні стимули повинні заохочувати роботодавців продовжувати зайнятість старшого віку саме на їхньому поточному робочому місці. Перехід на нову

роботу у такому віці супроводжується значною психологічною напругою, потребує тривалої адаптації та несе ризики часткової втрати соціального та професійного статусу, що знижує загальну продуктивність праці.

3. Освітньо-професійна адаптація та безперервне навчання:

а) Держава має сприяти масовому впровадженню програм перенавчання, підвищення кваліфікації і цифрової грамотності для працівників передпенсійного та пенсійного віку, фокусуючись на здобутті навичок роботи з сучасним обладнанням та ІТ-технологіями.

б) Запорукою реалізації освітніх ініціатив є створення спеціальних цільових фондів та розробка прозорого механізму державного фінансування (або співфінансування з бізнесом) програм навчання людей похилого віку.

в) Необхідно на рівні підзаконних актів забезпечити суворе недопущення вікової дискримінації (ейджизму) при допуску кандидатів до участі у навчальних програмах, грантових проектах та курсах професійної підготовки.

4. Організаційно-управлінські механізми та гнучкість робочого процесу:

а) Діючим інструментом вирішення проблеми зайнятості є впровадження схем пролонгованого виходу на пенсію. Це передбачає плавний перехід на неповний робочий день, зміну професії на менш фізично виснажуючу в межах одного підприємства або трансформацію обов'язків. Такі норми мають стати обов'язковою складовою нових колективних договорів на підприємствах.

б) Окремим напрямком є залучення літніх працівників до програм менторства та наставництва для молоді чи новоприйнятих працівників, що дозволить зберегти інституційну пам'ять організацій.

в) Обов'язково створення адаптованих, ергономічних робочих місць, які відповідають фізичним потребам людей старшого віку.

5. Соціально-психологічна інтеграція та подолання стереотипів:

а) Ініціювання на державному рівні інформаційних кампаній, спрямованих на формування позитивного суспільного сприйняття працівника старшого віку та подолання вкорінених негативних стереотипів щодо їхньої продуктивності.

б) Підняття проблематики та стимулювання активного обговорення у суспільстві, медіа та професійних HR-середовищах питань трудової адаптації, прихованого потенціалу та методів підвищення ефективності використання праці літніх людей як стабілізаційного ресурсу економіки.

Висновки. За підсумками проведеного дослідження, доцільно зазначити, що в умовах демографічних викликів та кадрового голоду, зміна ставлення до працівників старшого віку є не просто соціальною ініціативою, а критичною умовою економічного виживання держави.

Активізація та повноцінна реалізація трудового потенціалу осіб пенсійного віку є найбільш оперативним, економічно обґрунтованим та організаційно доступним інструментом нівелювання кадрового дефіциту на ринку праці.

Прийняття ринком праці осіб похилого віку може оптимізувати розподіл трудових ресурсів, збільшення кількості зайнятих запобігає зростанню фонду заробітних плат, соціальних внесків. Розширення бази платників податків та соціальних внесків серед працюючих пенсіонерів дозволить розширити фінансовий простір держави. Це звільнить необхідні фінансові ресурси для посилення сектора оборони, модернізації системи охорони здоров'я та фінансування інших соціально важливих програм.

У стратегічній перспективі така політика закладає фундаментальний базис для переходу до моделі «срібного економічного зростання», де старіння населення

трансформується з економічного тягаря на активний драйвер економіки.

Також орієнтація на максимальне залучення осіб передпенсійного та пенсійного віку є більш прийнятним порівняно з масовим залученням зовнішніх трудових мігрантів. Маючи досвід міграційної політики низки європейських держав, можна стверджувати, що компенсація кадрового дефіциту за рахунок мігрантів несе потенційні загрози трансформації традиційного суспільного устрою. Проте опора на стабілізаційний потенціал українських пенсіонерів виступає дієвим механізмом збереження національної ідентичності та запобігання соціальній напруженості у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку : Закон України від 16.12.1993 р. № 3721-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 4. Ст. 11–16.
2. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-derzhavna-polityka-na-rynku-pratsi-ukrainy-urid-zatverdvyv-stratehiu-zainiatosti-naseleattia-do-2030-roku>
3. Борисова Ю. В. Зайнятість людей похилого віку як чинник їхнього добробуту та інтеграції в суспільство. *Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. № 16. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.5>
4. Качан С. П., Кошіль А. Б. Забезпечення зайнятості населення – запорука збереження трудового потенціалу України. *Суспільна географія: наукові традиції і сучасні виклики : матеріали Всеукр. наук. семінару (м. Львів, 13 груд. 2018 р.)*. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. С. 111–115 URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/Zbirnyk-konferentsii-Vashchenko-20_12_2018.pdf
5. Коломієць О. Регулювання зайнятості літніх людей: від підвищення пенсійного віку до створення умов для реалізації трудового потенціалу. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 23–28.
6. Малиновська О. А., Яценко Л. Д. Чи загрожує Україні дефіцит робочої сили і як йому запобігти? *Економіка: реалії часу*. 2025. № 4 (80). С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2025.1>
7. Залучення літніх людей на ринок праці в умовах дефіциту трудових ресурсів. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. 16 лип. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaluchennya-litnikh-lyudey-na-rynok-pratsi-v-umovakh-defitsytu>
8. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналіт. доповідь. Центр Разумкова. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
9. Понад 6 млн чоловіків не уточнили свої дані. Як їх поставити на облік. *Texty.org.ua*. URL: <https://texty.org.ua/fragments/114253/pomad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoyi-dani-yak-yih-postavyty-na-oblik/>
10. Портрет українського війська у 2025 році. Слово і діло. URL: <https://www.slovovidilo.ua/2025/05/29/infografika/bezpeka/portret-ukrayinskoho-vijska-2025-roczy>
11. Скільки в Україні зараз внутрішньо переміщених осіб. Український тиждень. URL: <https://tyzhden.ua/skilky-v-ukraini-zaraz-vnutrishno-peremishchenykh-osib/>
12. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
13. Чисельність ЗСУ і витрати на утримання в 2021 році. *Ukrainian Military Pages*. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2021/02/utrymannya.html>
14. Як співвідношення пенсіонерів і працюючих в Україні сьогодні. *BusinessUA*. URL: <https://businessua.com/roboata/94456/yake-spivvidnoshennya-pensioneriv-i-pracyuyuchih-v-ukraini-sogodni.html>
15. Refugees from Ukraine recorded in Europe. UNHCR. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). *Pro osnovni zasady sotsialnoho zakhystu veteraniv pratsi ta inshykh hromadian pokhyloho viku* [On the basic principles of social protection of labor veterans and other elderly citizens] (Law No. 3721-XII, December 16). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. (4), pp. 11–16. (in Ukrainian)
2. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). *Stratehiia zainiatosti naseleattia Ukrainy na period do 2030 roku* [Employment strategy of the population of Ukraine for the period up to 2030]. Retrieved March 14, 2026, Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/nova-derzhavna-polityka-na-rynku-pratsi-ukrainy-urid-zatverdvyv-stratehiu-zainiatosti-naseleattia-do-2030-roku>
3. Borysova, Y. V. (2020). Zainiatist liudei pokhyloho viku yak chynnyk yikhniho dobrobutu ta intehratsii v suspilstvo [Employment of elderly people as a factor of their well-being and integration into society]. *Sotsialni struktury ta sotsialni vidnosyny*, vol. 16. pp. 35–39. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.5> (in Ukrainian)
4. Kachan, Ye. P., & Koshil, A. B. (2018). Zabezpechennia zainiatosti naseleattia – zaporuka zberezhenia trudovoho potentsialu Ukrainy [Ensuring employment of the population is a guarantee of preserving the labor potential of Ukraine]. In *Suspylna heohrafiia: naukovy tradytsii i suchasni vyklyky* [Human geography: scientific traditions and modern challenges] (Materials of the All-Ukrainian scientific seminar, Lviv, December 13, 2018). Ivan Franko National University of Lviv. pp.111–115 Available at: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/Zbirnyk-konferentsii-Vashchenko-20_12_2018.pdf (in Ukrainian)
5. Kolomiets, O. (2014). Rehuliuвання zainiatosti litnikh liudei: vid pidvyshchennia pensiiho viku do stvorennia umov dlia realizatsii trudovoho potentsialu [Regulation of employment of older people: from raising the retirement age to creating conditions for the realization of labor potential]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. (2), pp. 23–28. (in Ukrainian)

6. Malynovska, O. A., & Yatsenko, L. D. (2025). Chy zahrozhuiie Ukraini defitsyt robochoi syly i yak yomu zapobihty? [Does Ukraine face a labor shortage and how to prevent it?]. *Ekonomika: realii chasu*, vol. 4(80), pp. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2025.1> (in Ukrainian)
7. National Institute for Strategic Studies. (2025, July 16). *Zaluchennia litnikh liudei na rynek pratsi v umovakh defitsytu trudovykh resursiv* [Attracting older people to the labor market under the conditions of labor resource deficit]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaluchennya-litnikh-lyudey-na-rynek-pratsi-v-umovakh-defitsytu>
8. Razumkov Centre. (2024). *Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia* [Labor resources for the post-war recovery of Ukraine: state, problems, solutions] (Analytical report). Kyiv., Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
9. Texty.org.ua. (n.d.). *Ponad 6 mln cholovikiv ne utochnyly svoi dani. Yak yikh postavyty na oblik* [More than 6 million men have not updated their data. How to register them]. Available at: <https://texty.org.ua/fragments/114253/ponad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoiy-dani-yak-yih-postavyty-na-oblik/>
10. Slovo i Dilo. (2025, May 29). *Portret ukrainskoho viiska u 2025 rotsi* [Portrait of the Ukrainian army in 2025]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2025/05/29/infografika/bezpeka/portret-ukrayinskoho-vijska-2025-roczii>
11. Ukrainskyi Tyzhden. (n.d.). *Skilky v Ukraini zaraz vnurishnio peremishchenykh osib* [How many internally displaced persons are currently in Ukraine]. Available at: <https://tyzhden.ua/skilky-v-ukraini-zaraz-vnurishnio-peremishchenykh-osib/>
12. European Business Association. (n.d.). *Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini* [Three quarters of employers experience a staff shortage in Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
13. Ukrainian Military Pages. (2021, February). *Chyselnist ZSU i vytraty na utrymannia v 2021 rotsi* [The number of the Armed Forces and maintenance costs in 2021]. Available at: <https://www.ukrmilitary.com/2021/02/utrymannya.html>
14. BusinessUA. (n.d.). *Yake spivvidnoshennia pensioneriv i pratsiuuchykh v Ukraini sohodni* [What is the ratio of pensioners and workers in Ukraine today]. Available at: <https://businessua.com/roboata/94456yake-spivvidnoshennya-pensioneriv-i-pracyuyuchih-v-ukraini-sogodni.html>
15. UNHCR. (n.d.). *Refugees from Ukraine recorded in Europe*. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

Zhuravlev Oleksiy
International University

THE LABOR POTENTIAL OF THE OLDER GENERATION: STABILISATION OF THE LABOUR MARKET DURING THE WAR AND RECONSTRUCTION

The article examines the issue of overcoming the acute shortage of personnel in the labor market of Ukraine, caused by military operations, mass migration, mobilization processes and the intensification of the demographic crisis. The critical loss of the working-age population requires an immediate search for internal reserves, among which the elderly are a key stabilization resource. The study substantiates the strategic role of the older generation and analyzes the possibilities of transforming this social group from the category of dependents into active participants in the national economy. Older workers have significant competitive advantages: deep knowledge of production and technological processes, high responsibility, labor discipline, less tendency to external migration and the ability to ensure institutional continuity of experience. At the same time, significant barriers to their employment remain, in particular, manifestations of ageism, legislative restrictions, employer stereotypes and difficulties in mastering modern information and communication technologies. To address these problems, a comprehensive approach to the adaptation of older people to the labor market has been proposed, covering five strategic areas. The regulatory and legal area provides for job quotas and the abolition of age restrictions for civil service. The economic block proposes the introduction of preferential tax regimes for employers who hire older people. Educational initiatives focus on state retraining programs and improving digital literacy. Organizational mechanisms require the implementation of extended retirement schemes, ergonomic workplaces, and a mentoring institute. The socio-psychological vector is aimed at conducting state-level information campaigns to overcome entrenched social stereotypes regarding productivity. The realization of this labor potential will optimize the distribution of labor resources, reduce the fiscal burden on the state, and create the prerequisites for the transition to a “silver economy” model. Relying on Ukrainian pensioners is a safer and more acceptable alternative to mass external labor migration, which will allow preserving national identity and a stable socio-cultural structure in the post-war period.

Keywords: human resources management, human resources of the enterprise, labor resources, pensioners, labor market, personnel shortage, adaptation, employment, state policy.

JEL classification: J14, J21, J24

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026