

Стожок А. Ю.

аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, stozhokalina@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-7854>

ОПТИМІЗАЦІЯ МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ДИНАМІЧНОМУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Анотація. У статті аргументовано важливість розвитку відповідних для ринку навичок із метою посилення соціальної мобільності працівників, яка є визначальним фактором формування соціально-економічної безпеки, зважаючи на наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. Досліджено вплив вимушеної міграції українців, мобілізації чоловіків, соціально-економічних трансформацій на потреби найманих працівників і вимоги роботодавців. Визначено нові фактори зниження мобільності працівників, які формують поняття безпеки роботи, що є однією із пріоритетних вимог до працевлаштування. Виконано детальний аналіз співвідношення кількості вакансій та чисельності шукачів роботи, а також продемонстровано тенденції найму українськими компаніями. Обґрунтовано доцільність запровадження програм перенавчання та зміни або підвищення кваліфікації з метою уникнення гальмування мобільності працездатного населення. Представлено до огляду програми міжнародного партнерства, спрямовані на підтримку навчання й перепідготовку кваліфікованої робочої сили. Доведено важливість розвитку необхідних ринку навичок і посилення мобільності працівників для успішної євроінтеграції та проаналізовано дієві практики заповнення прогалин у навичках кваліфікованої робочої сили. Охарактеризовано тенденції мобільності працівників на ринку інформаційних технологій і досліджено значення навичок для мобільності працівників IT-аутсорсингу. Наголошено на ролі мобільності працівників, зокрема IT-сфери, у підтримці економічної стабільності й національної стійкості держави. Доведено важливість відповідності навичок професіям для посилення мобільності працівників та висвітлено відмінності у сприйнятті надмірної й недостатньої кваліфікації між працівниками та роботодавцями. Акцентовано на значущості розвитку навичок для адаптації й реінтеграції категорій осіб, постраждалих унаслідок війни, у робоче середовище. Зроблено висновок про вагомість формування навичко-орієнтованої організаційної культури для посилення мобільності працівників, їх утримання та залучення, підвищення продуктивності праці та лояльності, а також запропоновано шляхи впровадження ефективних корпоративних програм.

Ключові слова: навички, мобільність, працівники, ринок праці, IT-сфера.

JEL classification: J62, J24, J28, M15.

DOI: 10.32987/2617-8532-2024-4-87-102.

На динамічному ринку праці в умовах політичної та соціально-економічної турбулентності робоча сила, яка володіє набором навичок, що відповідають потребам роботодавця й вимогам економіки, є рушій-

ною силою інноваційного розвитку та підґрунтям національної стійкості. Аби зберегти конкурентоспроможність на ринку праці, забезпечувати гідну якість життя, ефективно формувати соціальний і людський

Стожок А. Ю., 2024

капітал, працівник має своєчасно реагувати на виклики сьогодення, зокрема шляхом набуття актуальних навичок. Проте найбільше навички потрібні для забезпечення мобільності працівників – як у соціальній площині, так і на ринку праці.

Мобільність працівників наразі є визначальним фактором не лише професійного зростання, а й формування соціально-економічної безпеки, зважаючи на наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії у 2024 р. Відтепер мобільність працівників є інструментом посилення соціального захисту, сприяння гендерній рівності, збільшення залучення молоді, забезпечення демократичної участі. Таким чином, розвиток цих процесів вимагає безперервного навчання з метою формування адаптивності та гнучкості працівників у суспільстві, яке здійснює перехід до зміцнення й усталення демократичних цінностей, цифровізації та «зеленого» розвитку.

В умовах дедалі більшого скорочення кваліфікованої робочої сили та відсутності достатньої чисельності фахівців із потрібним набором навичок (значною мірою через масштабну вимушену міграцію українців у пошуках прихистку) вітчизняний ринок праці потребує стратегічних рішень, які спрямовані насамперед не на швидке відновлення економіки, а на створення інклюзивного середовища з урахуванням людиноцентричного й гендерно-чутливого підходів, що потребує чималих зусиль, з огляду на брак фінансових і людських ресурсів.

Так, за даними Міжнародної організації з міграції, наразі майже 6,5 млн осіб є біженцями (тимчасово переміщеними особами за кордоном), а

3,7 млн осіб – переміщеними всередині країни [1]. Окрім того, за даними Національної Асамблеї людей з інвалідністю України, лише за 10 місяців 2022 р. понад 45 тис. осіб набули інвалідність, тимчасом як у довоєнний рік її отримали 13 тис. осіб [2]. За даними Конфедерації роботодавців України, на початок 2023 р. налічувалося 2,8 млн людей з інвалідністю, 76 % з яких – особи працездатного віку, що становить не лише трудовий потенціал країни, а й трудовий резерв, оскільки вони є незначною мірою залученими [3].

Катастрофічні зрушення в трудовій площині великою мірою зумовлює також мобілізація чоловіків, тому необхідною умовою стабілізації ринку праці є ефективна взаємодія інституцій (закладів освіти, медицини, соціального захисту) та суб'єктів (держави, роботодавців, профспілкових організацій). Варто зауважити, що з початком повномасштабного вторгнення сталися серйозні зрушення в трудовій сфері, які потрібно розглядати в декількох вимірах.

Найбільше вплинув на зміни на ринку праці, зокрема на потреби найманих працівників і вимоги роботодавців, поточний стан економіки країни. Навіть попри здатність бізнесу швидко адаптуватися до режиму воєнного стану, втрата замовників та постачальників, руйнування логістичної інфраструктури, скорочення частки кваліфікованих працівників змусили роботодавців переглянути стратегії розвитку, наслідком чого стало зменшення виробничих потужностей. Таким чином, зникла потреба в тому, «що» виробляти, а отже, й «кого» наймати. Як наслідок, пропозиція робочої сили перевищує попит роботодавців на неї.

Проте така тенденція не є перманентною, зважаючи на періодичне пожвавлення економічної активності через сезонні коливання, збільшення бюджетного фінансування й іноземних інвестицій, зростання адаптивності бізнесу. Підвищення попиту на робочу силу позначається на зайнятості українців, про що свідчить висхідна динаміка вакансій: у серпні 2024 р. їх кількість сягнула 92 % середнього показника 2021 р. Варто зазначити, що наприкінці 2023 р. цей показник становив 55 %, а в грудні 2022 р. – 36 % середнього рівня 2021 р.

Натомість активність шукачів роботи перебуває на низькому рівні порівняно з довоєнним періодом. Так, у серпні 2024 р. кількість розміщених резюме становила 69 % їх середньої кількості у 2021 р., наприкінці 2023 р. – 54 %, а наприкінці 2022 р. – 74 % середньої кількості у 2021 р. [4]. Зважаючи на цю спадну тенденцію, можемо зробити висновок про поняття безпеки роботи, що нині є однією з основних вимог до працевлаштування. Зазначене варто розглядати як фактор зниження мобільності працівників: якщо раніше чинниками кар'єрної зміни (як зовнішньої, так і внутрішньої) були заробітна плата, умови роботи, соціальний пакет, то нині першочерговими є захищеність та гнучкість. Відтак працівники неохоче змінюють місце роботи, якщо воно забезпечує фінансову й соціальну стабільність з огляду на невідомість та мінливість безпекової ситуації в країні. У цьому контексті конкуренція за шукачів роботи посилилася, тож великого значення в пошуку персоналу набуло питання заробітної плати: роботодавці готові підвищувати її відповідно до очіку-

вань кандидатів, а також власному персоналу з метою його утримання. Якщо на початку повномасштабного вторгнення й бізнес, і працівники були змушені діяти в умовах критичної турбулентності, що значною мірою знайшло відображення в розвитку ринку праці, то у 2023 р. (відколи суспільство набуло здатності до адаптивності та готовності до непередбачуваного перебігу подій), в умовах браку кваліфікованих працівників – у розрізі як наявності вищої освіти, так і затребуваних навичок, бізнес та держава розбудовують шляхи до навчання працівників із метою оволодіння відповідними навичками.

Продовжуючи тему диспропорцій на ринку праці, слід згадати про показники, що характеризують навантаження на систему соціального захисту, яка теж зазнала істотних зрушень через негативні зміни на ринку праці. Так, за даними Пенсійного фонду України, станом на липень 2024 р. на обліку в цьому фонді перебувало 10,3 млн пенсіонерів [5], а чисельність платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування становила 2,9 млн осіб [6, с. 13]. Зважаючи на труднощі проведення моніторингових досліджень та неможливість висвітлення певних даних в умовах воєнного стану, статистична інформація щодо ринку праці є досить обмеженою. За даними Державної служби зайнятості на підставі опитування 33,05 тис. роботодавців, простежується спадна динаміка чисельності працюючого населення за період війни: у січні 2022 р. налічувалося 2,4 млн, а в січні 2023 р. – 2,2 млн працюючих осіб [7]. При цьому у структурі працюючих особи з інвалідністю становлять

лише 7 %, а ветерани – 2,2 %. Громадян, які мають статус безробітного, станом на липень 2024 р., налічувалося 276,2 тис. осіб, а зареєстрованих безробітних – 106 тис. осіб, з яких 81,8 тис. жінок і 23,6 тис. представників молоді у віці до 35 років [8]. Також варто додати: за розрахунковими даними, у липні 2024 р. рівень безробіття в Україні становив 18,1 % [4].

Доцільно підкреслити, що за прогнозованими підрахунками Департаменту економічних та соціальних питань ООН, чисельність населення України у 2024 р. дорівнює 37,9 млн осіб [9]. Зважаючи на демографічну кризу, зростання безробіття, скорочення частки чоловіків у структурі зайнятості, пошкодження енергетичної інфраструктури, ринок праці потребує кваліфікованих працівників, чії навички відповідатимуть новим вимогам.

Зменшенню чисельності кваліфікованих працівників, що мають вищу освіту, великою мірою посприяла вимушена міграція українців, зокрема осіб працездатного віку. Так, за даними дослідження Агентства ООН у справах біженців, серед опитуваних респондентів – мігрантів із різних країн (Болгарії, Чехії, Естонії, Угорщини, Латвії, Литви, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини) вищу освіту серед осіб працездатного віку мали 44 %, професійно-технічну – 25, загальну середню – 20 % [10].

Досліджуючи мобільність працівників на ринку праці, варто виокремити категоріальне співвідношення кількості вакансій та чисельності шукачів роботи, а також продемонструвати тенденції найму українськими компаніями. За даними опитувань роботодавців у 2023 р. [7], професійний склад найманих працівників

українських компаній за прогнозованими розрахунками налічує 24,4 тис. осіб. Детальний аналіз результатів опитування свідчить, що найбільшим попитом серед роботодавців користуються кваліфіковані робітники з інструментом (6 875 осіб), робітники з обслуговування машин та устаткування (5 162 осіб) і працівники сфери торгівлі та послуг (3 616 осіб). Водночас найменшим був найм кваліфікованих робітників сільського, лісового та рибного господарства – 443 особи (рис. 1). Професійний розріз вакансій у Державній службі зайнятості [11] має схожу структуру. Так, найбільше вакансій (13 325) пропонується для кваліфікованих робітників з інструментом, майже на однаковому рівні перебуває розподіл вакансій для працівників сфери торгівлі й послуг та для робітників з обслуговування машин і устаткування (9 724 та 9 535 вакансій відповідно). Найменше вакансій (994) розміщено для кваліфікованих робітників сільського, лісового та рибного господарства.

Проте найвагомішим аспектом аналізу є дані щодо чисельності шукачів, адже за умови надлишку робочої сили постає питання важливості мобільності працівників. Результати опитування висвітлюють значну чисельність осіб, зареєстрованих у Державній службі зайнятості, яка переважає кількість наявних вакансій. Слід наголосити на чималому розриві між чисельністю шукачів роботи й кількістю вакансій та тенденціями найму українськими компаніями. Найбільша різниця спостерігається серед працівників сфери торгівлі та послуг (потребують забезпечення роботою 24 795 осіб), найпростіших професій (16 382 особи) і фахівців (11 111 осіб).



Рис. 1. Співвідношення кількості вакансій, чисельності шукачів та додаткового найму у 2024 р., тис. осіб
Побудовано автором за: [7; 11].

Окрім того, на ринку праці перебуває 8 493 особи, які не належать до жодної з категорій, але входять до складу робочої сили. Відповідно, зважаючи на значне демографічне скорочення, вони можуть бути цінним трудовим ресурсом за умов оволодіння затребуваними на ринку праці навичками.

Доцільно зауважити, що у 2023 р. чисельність працівників, найнятих компаніями, становила 187 185 осіб, а запланований найм у 2024 р. – 24 429 осіб. Аналіз професійного складу (рис. 2) яскраво демонструє потреби ринку праці, найбільшу з яких становлять робітники з обслуговування



Рис. 2. Динаміка найму працівників українськими компаніями в професійному розрізі, тис. осіб
Побудовано автором за: [7].

машин та устаткування (40 971 осіб), а також працівники сфери торгівлі й послуг (40 898 осіб). Варто зазначити, що фахівці та професіонали не користуються високим попитом серед роботодавців (18 629 і 10 997 осіб відповідно), а законодавці, керівники, менеджери є одними з найменш затребуваних на ринку (5 027 осіб).

Щоб уникнути гальмування мобільності працездатного населення, а також збільшення навантаження на соціальні фонди, необхідно запровадити програми перенавчання та зміни або підвищення кваліфікації, зокрема шляхом поглиблення міжнародного партнерства. Як показали результати аналізу, найвищим попитом на ринку праці користуються працівники професійно-технічного спрямування, що підтверджує економічне поживавлення в певних сферах. Так, станом на травень 2024 р. 336 тис. осіб отримали послуги з навчання й 103 тис. осіб було працевлаштовано [12]. Безперечно, обов'язковою умовою економічної стабільності є кваліфіковані працівники. Тому в межах програми «EU4Skills: кращі навички для сучасної України» [13], спрямованої на розвиток професійної освіти в Україні, за підтримки Європейського Союзу та низки країн-членів (Німеччини, Фінляндії, Польщі та Естонії) працівникам пропонувались онлайн-курси й тренінги в умовах інтеграції в європейський освітній простір і відповідності потребам ринку праці. У 2017–2023 рр. програма великою мірою була націлена на збільшення можливостей працевлаштування безробітних, молоді та внутрішньо переміщених осіб з урахуванням інклюзивного підходу. Варто зауважити, що ключову роль у

реалізації зазначеного відіграє співпраця з роботодавцями, що дає змогу позиціонувати професійно-технічну освіту й навчання як кар'єрну мобільність. Отже, навчання передбачало набуття нових навичок, їх оцінювання, професійну орієнтацію та кар'єрне консультування [14]. В умовах повномасштабного вторгнення програма була зосереджена на забезпеченні навчання, здатного гарантувати кваліфікованій робочій силі конкурентоспроможність на ринку праці. Так, лише в перші місяці 2023 р. із 10 тис. зареєстрованих 8 тис. осіб успішно завершили онлайн-курси [15].

Водночас успішно функціонує програма «Професійна освіта в Україні / Skills4Recovery», яка спрямована на підтримку навчання та перепідготовку кваліфікованої робочої сили. Крім того, ця програма покликана підвищити спроможність надавачів послуг професійної освіти пропонувати якісні й орієнтовані на ринок праці освітні послуги, залучати вразливі категорії осіб (жінок, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб) та співпрацювати з роботодавцями [16]. Метою програми є вдосконалення навичок для найбільш пріоритетних секторів економіки, що є особливо важливими у відновленні країни, як-от: будівництво, транспорт і логістика, сільське господарство та сфера послуг (власне, про це свідчать результати попереднього аналізу). Програма «Skills4Recovery» підтримує стратегічні пріоритети розвитку необхідної кваліфікації й збільшення мобільності працівників шляхом упровадження мапування (віднайдення суміжних) навичок у будівництві, транспорті та логістиці, сільському господарстві і сфері

послуг, розроблення нового брендингу для надавачів професійної освіти, а також ефективної стратегії інтеграції ветеранів у професійний та цивільний простір з урахуванням інноваційного підходу (розроблення онлайн-платформи «Освіта для ветеранів» [17]). За 2024 р. завдяки зазначеній програмі було вдосконалено навички понад 20 надавачів послуг професійної освіти в 11 областях України, 230 викладачів набули навички управління й цифровізації, а майже 1 200 осіб успішно закінчили курси перенавчання [18].

Доцільно додати, що розвиток необхідних для ринку навичок і збільшення мобільності працівників також є успішним кроком до євроінтеграції. Нині країни ЄС теж опікуються питаннями збільшення мобільності працівників, проте позиціонують останню як мобільність талантів. Отже, велику увагу приділено розробленню програм розвитку навичок, що націлені не лише на вдосконалення навичок громадян, а й на доповнення міграційної співпраці з країнами «третього світу». Таким чином, мігранти, які прибувають до ЄС, мають можливість заповнити прогалини в навичках (skills gaps), зокрема відмінності в рамках кваліфікацій. Дієвою практикою є встановлення партнерств із талантами, що має на меті посилити співпрацю між країнами ЄС у сфері мобільності та розвитку навичок. Доцільно підкреслити важливість рекрутингу в підвищенні мобільності працівників шляхом якісного визначення компетенцій (поєднання знань, навичок і поведінкових патернів), які найбільше відповідають вимогам певної посади. Крім того, істотну роль у підвищенні мо-

більності відіграє поінформованість працівників та шукачів роботи щодо наявних професійних можливостей. Додатково партнерства з талантами можуть підтримувати рекрутинг кандидатів із країн «третього світу» шляхом забезпечення тестування під час відбору на посаду, а також надання допомоги щодо мовних курсів. Варто зауважити, що шукачі роботи, які беруть участь у таких програмах, є досить затребуваними серед роботодавців, що підтверджує важливу роль навичок у підвищенні мобільності працівників [19, с. 14–15].

Детальнішого дослідження потребує факт масового вступу до аспірантури як один із напрямів мобільності працівників через підвищення їхньої кваліфікації. Якщо до 2022 р. до аспірантури щороку вступало 7–8 тис. осіб, то у 2024 р. на єдиний вступний іспит зареєструвалося понад 246 тис. осіб, із них 91 561 чоловік віком 25–60 років, що вже має ступінь магістра чи спеціаліста [20]. Окрім того, навіть якщо припустити, що не всі аспіранти дійдуть до етапу захисту, ті, хто здобуде ступінь доктора філософії, потребуватимуть працевлаштування. А враховуючи попит на науковців на ринку праці, цей захід мобільності не матиме результату, а навпаки, поповнить лави безробітних. Варто зазначити, що у 2023 р. 44 % зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, а 63 % найманих працівників серед керівників, професіоналів і фахівців були попереджені про звільнення. Крім того, 4,8 % зареєстрованих безробітних належать до сфери освіти, а 9 % становлять професіонали [21].

Окремим аспектом дослідження є тенденції мобільності працівників на ринку інформаційних техноло-

гій (ІТ), зважаючи як на особливості функціонування самого ринку, так і на специфіку навичок ІТ-фахівців. Насамперед потрібно наголосити на тому, що загальна чисельність спеціалістів техіндустрії на ринку праці у 2023 р. становила 307 тис. осіб, з яких 242 тис. осіб перебували в Україні, а верифікованих ІТ-компаній у нашої державі налічувалося 2 150. Варто підкреслити гендерний аспект ІТ-галузі з огляду на популяризацію STEM-освіти серед жінок. Так, за даними комплексного дослідження техіндустрії України, 33 % загальної чисельності працівників ІТ-сфери становлять жінки, серед технічних спеціалістів кожна п'ята особа є жінкою, а стосовно лідерства – 29 % жінок мають позиції C-level [22].

Слід зауважити, що мобільність українських ІТ-спеціалістів була досить високою в довоєнні часи завдяки формальній освіті та світчингу, проте на початку війни мобільність працівників значно зросла, здебільшого через вимушену релокацію (зміну постійного місця проживання й роботи) працівників компаніями до безпечніших регіонів і за кордон (до тих країн, де компанія мала офіси). За даними дослідження техіндустрії в Центральній та Східній Європі [23], 64 % українських ІТ-спеціалістів були змушені змінити проживання, переважно розміщуючись у країнах Європи. Крім того, згідно з дослідженнями IT Ukraine Association, 70,8 % ІТ-компаній здійснили незаплановану релокацію, чверть із них – повну, а 16,7 % компаній – повну або часткову за кордон [24].

Наразі мобільність є не лише важливою умовою забезпечення безпеки та належного рівня життя, а й

засобом підтримки економічної стабільності та національної стійкості держави. Тому завдяки мобільності працівників, попри численні виклики, породжені бойовими діями, ІТ-індустрія повноцінно працює, підтримуючи економічний фронт, активно допомагає армії та бере участь у волонтерській діяльності. Так, у 2023 р. загальний економічний ефект від функціонування ІТ-галузі сягнув 12,74 млрд дол. США, а розмір податків, сплачених до бюджетів різних рівнів, – 585 млн дол. США [22].

Хоча на початку війни ІТ-сфері вдавалося зберігати позитивні тенденції розвитку, військові дії істотно утруднили діяльність аутсорсингових компаній. Зважаючи на особливості функціонування українського ІТ-аутсорсингу, а саме значну орієнтованість на замовників з Європи, перед вітчизняними роботодавцями й найманими працівниками постало питання мобільної переорієнтації на інші ринки, зокрема на країни Латинської Америки (регіон LATAM) і ОАЕ (регіон MENA), оскільки утримувати європейських клієнтів та знаходити нових стало складніше. Очікується, що 2024 р. буде складним для всіх учасників ринку, адже 58 % компаній розірвали контракти з клієнтами, 24 % компаній втратили понад 41 % доходу та лише 49 % компаній мають потенційні контракти на довгий період [25]. Такі трансформації стали поштовхом до змін у роботі, що відзначили 47,7 % ІТ-фахівців. Зокрема, про кількісний вимір підвищення мобільності ІТ-працівників свідчить перехід на інший проєкт у межах однієї компанії (34,3 %), зміна місця роботи (33,4 %), зміна позиції в межах компанії (27,5 %). Варто згадати

про зміни, які призвели до зниження мобільності працівників, а саме: перехід у кадровий резерв (12 %), перехід на часткову зайнятість (5,9 %), збільшення та/або зменшення обсягів роботи, зниження винагороди й замороження її перегляду, перехід на віддалену роботу, перехід у саббатикал (довготривалу неоплачувану відпустку) та декретну відпустку, мобілізація до лав ЗСУ (10,9 %) [22].

Інформаційні технології є тією сферою, де велике значення для успішної мобільності мають навички працівників, підтвердження чого є поширений на ІТ-ринку джоб-світчинг – зміна напряму діяльності за умови зберігання сфери. Тенденція до світчингу набула популярності під час пандемії COVID-19, коли роботодавці з метою утримання цінних працівників створювали умови для їх внутрішньої мобільності. Підтримка кар’єрного розвитку працівників, що забезпечується завдяки мобільності, є підґрунтям для їх утримання. Середній показник утримання талантів в ІТ-компаніях

на українському ринку у 2023 р. становив 85 % [22].

Відповідність навичок професіям підвищує не лише мобільність працівників, а й задоволеність роботою, продуктивність та сприяє економічному зростанню. У контексті цієї відповідності варто згадати про ймовірність прогалин у навичках (skills gaps), що є наслідком дисбалансу між попитом на навички та їх пропозицією. Варто зауважити: найбільша невідповідність виникає в разі неправильного оцінювання працівниками власних навичок, що призводить до відмови в працевлаштуванні або отриманні нової посади, та неякісного інформування працівників про вимоги до оволодіння навичками, що є причиною неможливості закриття вакансій. Таким чином, невідповідність навичок посаді є негативним явищем: для роботодавців – через неможливість закриття вакансій, а для найманих працівників – через відсутність працевлаштування (рис. 3).

Водночас працівники можуть мати краще розуміння того, які навички не-

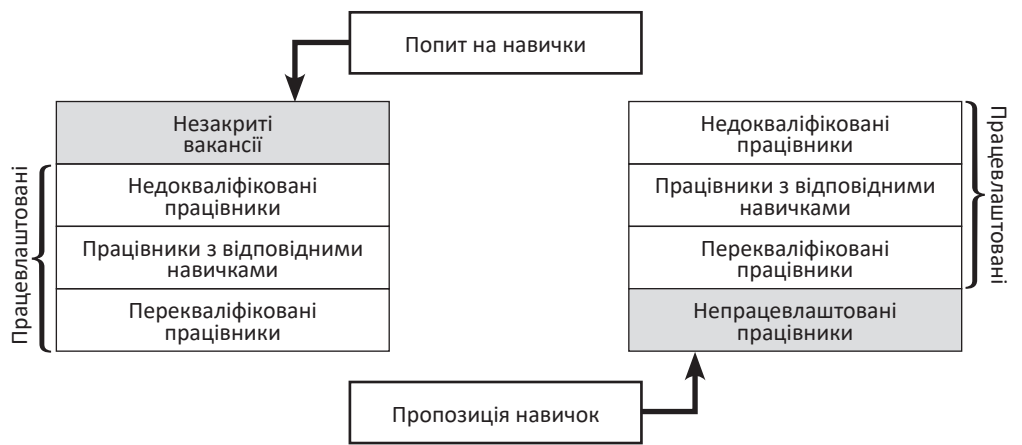


Рис. 3. Відмінності у сприйнятті надмірної та недостатньої кваліфікації між працівниками й роботодавцями

Побудовано автором за: [26].

обхідні для виконання роботи, та вищий рівень оцінювання своїх навичок. Наявність такої асиметрії збільшує обмеження щодо розуміння менеджерами масштабності прогалин у навичках [26]. Так, згідно з дослідженням, проведеним Університетом Фінікса у 2023 р. [27], 35 % HR-менеджерів переконані, що найбільшим викликом для мобільності є невідповідність внутрішніх кандидатів вимогам вакансій; 22 % стверджують, що працівники не виявляють бажання подаватися на внутрішні позиції, а 11 % вказують на відсутність підтримки мобільності на організаційному рівні. Якщо HR-менеджери вбачають перепону для мобільності у відсутності в працівників інтересу до розгляду нових кар'єрних можливостей, то працівники наголошують на браку можливостей переміщення. Така невідповідність підтверджується й даними щодо того, які навички є першочерговими для вдосконалення: на думку й HR-менеджерів, і працівників, уміння побудови ефективної комунікації є критичною зоною для розвитку [27].

Зазначене підкреслює важливість віднайдення HR-лідерами балансу між наймом (як зовнішнім, так і внутрішнім) та професійними розвитком працівників. У цьому контексті дієвими методами є: перегляд поточних професійних стандартів (job standards) організації та за потреби впровадження змін, створення умов для підвищення кваліфікації й здобуття нової, формування професійних спільнот (communities), застосування ефективного наставництва. Крім того, як показало дослідження, посилення внутрішньої мобільності є рушійною силою для утримання (retention) і залучення (engagement)

(55 %), збагачення досвіду працівників (53 %) та формування культури навчання (49 %), а також сприятиме розвитку інклюзивності й гендерній рівності на робочому місці [27]. Так, дві третини працівників стверджують, що налаштовані на довготривалу співпрацю з роботодавцем за умови отримання можливостей для кар'єрного зростання.

Управлінські практики, які застосовують роботодавці, впливають на те, яким чином навички будуть використовуватися на робочому місці та розвиватися надалі. Тому своєчасне виявлення невідповідностей, розуміння потреб, проведення оцінювань, спрямованих на виявлення навичок працівників (як твердих, так і м'яких) шляхом урахування не лише знань, а й попереднього досвіду, та перегляд потреб у навичках і встановлення взаємозв'язку між ними й розміром заробітної плати стимулюватимуть працівників до навчання та розвитку й адаптації навичок до вимог професії.

Важливим аспектом ефективної реалізації програм розвитку навичок є злагоджена співпраця менеджменту та HR-команди. Оскільки прямі менеджери більш обізнані щодо фактичних вимог посади й успішності працівників, вони можуть брати участь у розробленні та впровадженні систем навчання (learning management system) і оцінювання (performance review process). Не менш важливим є залучення керівників до розроблення ефективного рекрутинг-процесу, який базуватиметься на компетентнісному підході (competence-based interviewing). За умов синергічного застосування це збільшуватиме відповідність навичок посадам, внутрішню мобільність працівників, а

отже, сприятиме підвищенню задоволеності працівників (job satisfaction) і продуктивності праці.

Зважаючи на важливість внутрішнього резерву талантів для утримання, залучення й розвитку, а також на умови функціонування ІТ-компаній на українському ринку під час війни (57 % компаній станом на 2023 р. мали переведених у резерв працівників), варто наголосити на тенденціях розвитку резерву з метою збільшення внутрішньої мобільності. Аутсорсингові компанії ІТ-сфери, діяльність яких характеризується веденням проєктів для замовників, мають певні особливості. У довоєнні часи досить поширеною практикою було переведення працівника в резерв (bench) за умови завершення проєкту або найм у резерв (якщо працівник володів необхідними навичками та досвідом) зі збереженням заробітної плати й соціального пакета. Після повномасштабного вторгнення працівників у резерві значно побільшало через втрату замовників та, як наслідок, зменшення обсягів роботи, й компанії вже не мали такої фінансової спроможності утримувати таланти. Так, у 2023 р. лише 57 % працівників мали заробітну плату в резерві, 27 % – часткову заробітну плату, 29 % перебували в неоплачуваному резерві [22]. Тож, аби утримати працівників і зберегти людський капітал, першочерговим завданням резерву є підтримка розвитку талантів.

Нині український ринок праці характеризується мобілізацією робочої сили. Тому працівники, які повертаються з фронту, потребують правильно налаштованого механізму адаптації та реінтеграції в робоче середовище. Важливим внеском у цей про-

цес є мапування навичок. Отже, такі навички, як лідерство, управління проєктами, стратегічне планування й технічне обслуговування, що притаманні особам, які служили у війську, можна застосовувати в ІТ-сфері.

Підбиваючи підсумок, варто наголосити на тому, що, формуючи організаційну культуру, яка орієнтована на використання та розвиток навичок, а не на заповнення робочих місць, створення ефективного механізму управління навичками шляхом вчасного виявлення потреб, їх адаптації до працівників і робіт, розроблення систем навчання та підвищення кваліфікації, роботодавець одночасно збільшує шанси на успішність мобільності працівників, їх утримання й залучення, а отже, підвищення продуктивності праці та лояльності.

Безперечно, аби організація могла розвиватися, вона повинна створювати належні умови для розвитку працівників. Пандемія COVID-19 зумовила поширення гібридних форм зайнятості, утверджуючи дистанційну зайнятість і спрямовуючи цим мобільність працівників у просторову та часову гнучкість. Повномасштабна війна посилила процеси мобільності працівників і породила нові виклики для роботодавців через руйнування цивільної та енергетичної інфраструктури, труднощі з легалізацією працівників, які перемістилися за кордон, брак кваліфікованої робочої сили, зменшення чисельності замовників і обсягів діяльності. А поява нових суб'єктів ринку праці, що потребують упровадження інклюзивного підходу, переорієнтація на нові ринки, перехід до «зеленої» економіки та активні процеси на шляху до євроінтеграції дали поштовх формуван-

ню нових підходів щодо управління навичками. Також на тлі революції перенавчання (Reskilling Revolution) у межах розгортання четвертої промислової революції навички набувають нового значення – своєрідної валюти, яка постійно слугуватиме стимулом до навчання та здобуття нової кваліфікації. Крім того, організації, що насамперед інвестують у розвиток навичок як складової людського капіталу, будуть спроможні втілювати бізнес-трансформації. З огляду на зазначене для формування культури, цінностей і політик, орієнтованих на розвиток навичок, та впровадження ефективних програм роботодавцям необхідно зробити такі кроки:

- визначити поточні й майбутні потреби в навичках та зіставити навички з робочими завданнями;
- розробити й запровадити програми навчання на основі навичок шляхом злагодженої взаємодії між роботодавцями, державою та постачальниками освітніх послуг;
- активізувати навчання впродовж життя й надати доступ до можливостей навчання на основі навичок;

- створити шляхи розвитку та перерозподілу працівників на основі навичок.

Зважаючи на скорочення робочої сили, важливою умовою є забезпечення відповідності між наповненням освітніх програм і потребами ринку праці. Крім того, вагомою є участь роботодавців шляхом виявлення гнучкості щодо освітніх вимог, де навички можуть бути оцінені іншими методами, а працівники можуть за фінансової підтримки компанії здобути необхідну професійну сертифікацію, яка відповідає вимогам якості освіти та визнана академічними інституціями, що, своєю чергою, слугуватиме надійним підґрунтям підвищення мобільності працівників. А оскільки українська економіка потребує стійкого й продуктивного ринку праці, мобільність працівників, підкріплена навичками, які відповідають вимогам роботодавців та роблять працівників конкурентоспроможною робочою силою, є рушієм соціально-економічного відновлення й розвитку країни з урахуванням людиноцентричного підходу.

Список використаних джерел

1. Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM. *International Organization for Migration*. 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>.
2. За 10 місяців війни інвалідність отримали більше 45 тисяч українців / Конфедерація роботодавців України. 2023. URL: <https://tinyurl.com/y5f6ddnb>.
3. Мірошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30 % трудового потенціалу. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>.
4. Ukraine War Economy Tracker. Economy during the war / Centre for Economic Strategy. 2024. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>.
5. Інформація щодо чисельності пенсіонерів за видами та розмірами призначених пенсій станом на 1 липня 2024 року. Інфографіка 2024 / Пенсійний фонд України. 2024. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2165988-informatsiya-shhodo-chyselnosti-pensioneriv-za-vydamy-ta-rozmiramy-pryznachenyh-pensij-standom-na-1-lypnya-2024-roku/>.

6. Звіт про роботу органів Пенсійного фонду України у I кварталі 2024 року / Пенсійний фонд України. 2024. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2165273-zvit-pro-robotu-organiv-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-i-kvartali-2024-roku/>.

7. Результати опитування роботодавців України / Державна служба зайнятості. 2024. URL: <https://dcz.gov.ua/stat>.

8. Макроекономічні показники. Статистика / Національний банк України. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.

9. World Population Prospects 2024 / United Nations. 2024. URL: <https://population.un.org/wpp/>.

10. Protection Risks and Needs of Refugees from Ukraine / UNHCR. 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/dataviz/330?sv=54&geo=0>.

11. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості станом на 1 серпня 2024 року : стат. інформація / Державна служба зайнятості. 2024. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statfile>.

12. Дашборд з надання послуг / Державна служба зайнятості. 2024. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/profanalis>.

13. EU4Skills: кращі навички для сучасної України / М-во освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/tag/eu4skills?&type=all&tag=eu4skills>.

14. Improving employment opportunities for internally displaced persons and supporting the reform of vocational training in Ukraine / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine. 2023. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/80994.html>.

15. EU Highlights Achievements and Significant Contributions to Vocational Education in Ukraine during the EU4Skills Programme Final Event in Kyiv / Delegation of the European Union to Ukraine. 2023. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-highlights-achievements-and-significant-contributions-vocational-education_en?s=232.

16. 1200 кваліфікованих робітників для відновлення економіки України: як в МОН готують профтехи до післявоєнної відбудови / М-во освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/1200-kvalifikovanykh-robitnykiv-dlia-vidnovlennia-ekonomiky-ukrainy-iak-v-mon-hotuiut-proftekhy-do-pisliavoiennoi-vidbudovy>.

17. Освіта для ветеранів : вебсайт. URL: <https://osvitaveteraniv.gov.ua/>.

18. Initial and further training of skilled labour for recovery and rebuilding / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine. 2024. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/138808.html>.

19. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on Skills and Talent Mobility. Brussels, 15.11.2023 COM (2023) 715 final / European Commission. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2023%3A715%3AFIN>.

20. Оновлені правила вступу на навчання до аспірантури у 2024 році / М-во освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/onovleni-pravyla-vstupu-na-navchannia-do-aspirantury-u-2024-rotsi>.

21. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні – серпні 2023 року / Державна служба зайнятості. 2023. URL: https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf.

22. IT Research Ukraine 2023: Адаптивність та стійкість під час війни. Комплексне дослідження IT-індустрії / Lviv IT Cluster. 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>.

23. IT Professionals on the Move. Digital nomadism, workation, relocation. *No Fluff Jobs*. 2023. URL: <https://nofluffjobs.com/en/insights/it-professionals-on-the-move-report/>.

24. Дослідження Do IT Like Ukraine: IT-індустрія зростає попри все. *IT Ukraine Association*. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine/>.

25. Перспективи та виклики українського IT в 2024 році: на основі спостережень після відвідування Stockholm Tech Show. *DOU*. 2024. URL: <https://dou.ua/forums/topic/49205/>.

26. Measuring skill gaps in firms: the PIAAC Employer Module. *OECD*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/measuring-skill-gaps-in-firms-the-piaac-employer-module_903c19c9-en.html.

27. Building Internal Talent Mobility: The New Business Imperative. Career with Confidence / University of Phoenix. 2023. URL: <https://www.phoenix.edu/press-release/university-of-phoenix-and-executive-networks-share-findings-on-internal-talent.html>.

Alina Stozhok

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,
stozhokalina@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-7854>

ADAPTATION TO CHANGE: OPTIMISING EMPLOYEE MOBILITY IN UKRAINE'S DYNAMIC LABOUR MARKET

Abstract. *The article argues for the importance of developing market-relevant skills to enhance workers' social mobility, a key factor in shaping socio-economic security, especially in light of the consequences of the COVID-19 pandemic and Russian full-scale invasion in 2022. It examines the impact of forced migration of Ukrainians, the mobilization of men, and socio-economic transformations on the needs of employees and employers. The author identifies new factors that reduce employee mobility, shaping the concept of job security, which is a priority requirement for employment. A detailed analysis of the ratio of vacancies to job seekers has been conducted, highlighting hiring trends in Ukrainian companies. The paper substantiates the need for retraining programmes and qualification upgrades to prevent a decline in workforce mobility. It discusses the importance of developing market-relevant skills and enhancing labour mobility for successful European integration, with an analysis of effective practices for bridging the skilled labour gap. The paper characterises mobility trends in the IT market and investigates the role of skills in the mobility of IT outsourcing employees. The role of employee mobility, in particular in the IT sector, in maintaining economic stability and national sustainability of the state is emphasised. The article also highlights the importance of aligning skills with professions to enhance mobility and explores differences in the perceptions of over- and under-qualification between employees and employers. Additionally, it stresses the significance of skills development for adapting and reintegrating war-affected populations into the workforce. In conclusion, the article underscores the need for a skills-oriented organisational culture to improve employee mobility, retention, engagement, productivity, and loyalty. It also proposes ways to implement effective corporate programmes.*

Keywords: *skills, mobility, employees, labour market, IT sector.*

References

1. International Organization for Migration. (2024). *Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM*. Retrieved from <https://ukraine.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>.
2. Confederation of Employers of Ukraine. (2023). *More than 45 thousand Ukrainians received disability during 10 months of war*. Retrieved from <https://tinyurl.com/y5f6ddnb> [in Ukrainian].
3. Miroshnychenko, O. (2023). How Ukraine can compensate for the loss of 30% of its labour potential. *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> [in Ukrainian].
4. Centre for Economic Strategy. (2024). *Ukraine War Economy Tracker. Economy during the war*. Retrieved from <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>.
5. Pension Fund of Ukraine. (2024). *Information on the number of pensioners by type and number of pensions granted as of 1 July 2024. Infographic 2024*. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2165988-informatsiya-shhodo-chyselnosti-pensioneriv-za-vydamy-ta-rozmiramy-pryznachenyh-pensij-stanom-na-1-lypnja-2024-roku/> [in Ukrainian].
6. Pension Fund of Ukraine. (2024). *Report on the work of the Pension Fund of Ukraine in the first quarter of 2024*. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2165273-zvit-pro-robotu-organiv-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-i-kvartali-2024-roku/> [in Ukrainian].
7. State Employment Service. (2024). *Results of the survey of employers in Ukraine*. Retrieved from <https://dcz.gov.ua/stat> [in Ukrainian].
8. National Bank of Ukraine. (2024). *Macroeconomic indicators. Statistics*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [in Ukrainian].
9. United Nations. (2024). *World Population Prospects 2024*. Retrieved from <https://population.un.org/wpp/>.
10. UNHCR. (2024). *Protection Risks and Needs of Refugees from Ukraine*. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/dataviz/330?sv=54&geo=0>.
11. State Employment Service. (2024). *The number of vacancies and the number of job seekers registered with the State Employment Service as of 1 August 2024. Statistical information*. Retrieved from <https://dcz.gov.ua/stat/statfile> [in Ukrainian].
12. State Employment Service. (2024). *Dashboard for the provision of services*. Retrieved from <https://dcz.gov.ua/stat/profanalis> [in Ukrainian].
13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). *EU4Skills: the best skills for modern Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/tag/eu4skills/?type=all&tag=eu4skills> [in Ukrainian].
14. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine. (2023). *Improving employment opportunities for internally displaced persons and supporting the reform of vocational training in Ukraine*. Retrieved from <https://www.giz.de/en/worldwide/80994.html>.
15. Delegation of the European Union to Ukraine. (2023). *EU Highlights Achievements and Significant Contributions to Vocational Education in Ukraine during the EU4Skills Programme Final Event in Kyiv*. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-highlights-achievements-and-significant-contributions-vocational-education_en?s=232.
16. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). *1200 skilled workers to restore Ukraine's economy: how the Ministry of Education and Science is preparing vocational schools for post-war reconstruction*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/1200-kvalifikovanykh-robotnykiv-dlia-vidnovlennia-ekonomiky-ukrainy-iak-v-mon-hotuiut-proftekhy-dopisliavoiennoi-vidbudovy> [in Ukrainian].

17. Education for Veterans. (n. d.). Retrieved from <https://osvitaveteraniv.gov.ua/> [in Ukrainian].
18. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Ukraine. (2024). *Initial and further training of skilled labour for recovery and rebuilding*. Retrieved from <https://www.giz.de/en/worldwide/138808.html>.
19. European Commission. (2023). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on Skills and Talent Mobility*. Brussels, 15.11.2023 COM (2023) 715 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2023%3A715%3AFIN>.
20. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). *The rules for admission to postgraduate studies in 2024 have been updated*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/onovleni-pravyly-vstupu-na-navchannia-do-aspirantury-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].
21. State Employment Service. (2023). *Labour market situation and activities of the State Employment Service in January-August 2023*. Retrieved from https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf [in Ukrainian].
22. Lviv IT Cluster. (2023). *IT Research Ukraine 2023: Adaptability and resilience in times of war. A comprehensive study of the IT industry*. Retrieved from <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/> [in Ukrainian].
23. No Fluff Jobs. (2023). *IT Professionals on the Move. Digital nomadism, workation, relocation. Report*. Retrieved from <https://nofluffjobs.com/en/insights/it-professionals-on-the-move-report/>.
24. IT Ukraine Association. (2022). *Do IT Like Ukraine Research: tech industry is growing despite the war*. Retrieved from <https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine/> [in Ukrainian].
25. DOU. (2024). *Prospects and challenges of Ukrainian IT in 2024: based on observations after visiting the Stockholm Tech Show*. Retrieved from <https://dou.ua/forums/topic/49205/> [in Ukrainian].
26. OECD. (2023). *Measuring skill gaps in firms: the PIAAC Employer Module*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/measuring-skill-gaps-in-firms-the-piaac-employer-module_903c19c9-en.html.
27. University of Phoenix. (2023). *Building Internal Talent Mobility: The New Business Imperative. Career with Confidence*. Retrieved from <https://www.phoenix.edu/press-release/university-of-phoenix-and-executive-networks-share-findings-on-internal-talent.html>.