

УДК 331.522:338.45(4-67EC)
JEL Classification: J21, J24, J68

ЗЕЛЕНКО О. О.¹

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИКИ ЄС ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ РОБОЧОЮ СИЛОЮ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.03>

Постановка проблеми. Нестача кваліфікованої робочої сили та структурні дисбаланси на ринку праці ЄС і України загострюють потребу у формуванні сучасної політики забезпечення промисловості кадрами, здатними адаптуватися до цифрової, технологічної та «зеленої» трансформації. *Мета дослідження:* визначити особливості розвитку політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою і обґрунтувати перспективи її адаптації до умов повоєнного відновлення промисловості України. *Об'єкт дослідження:* політика ЄС щодо формування та використання кваліфікованої робочої сили в промисловому секторі. *Методи дослідження:* системний, структурно-функціональний, контент-аналіз стратегічних документів ЄС, узагальнення практик держав-членів. *Гіпотеза дослідження* передбачається, що адаптація інституційних механізмів ЄС у сфері розвитку навичок і кадрової підтримки промисловості може компенсувати втрати трудового потенціалу України та підвищити її промислову конкурентоспроможність у період відновлення. *Виклад основного матеріалу:* проаналізовано ключові документи ЄС, спрямовані на формування сучасної політики розвитку навичок, індустріальної модернізації та зайнятості; розкрито інструменти Європейської програми навичок, Пакту про навички, оновленої промислової стратегії, ініціатив із підтримки молоді, жінок, осіб з інвалідністю, мігрантів і літніх працівників; доведено, що ефективність кадрової політики ЄС забезпечується навчанням протягом життя, партнерством держави й бізнесу, системою визнання кваліфікацій та інклюзивними моделями зайнятості. *Оригінальність і практична значимість:* систематизовано можливості інтеграції європейських кадрових інструментів у політику відновлення української промисловості. Визначено напрями, здатні забезпечити зменшення кадрового дефіциту, посилення людського капіталу й формування стійких промислових екосистем. *Висновки та перспективи подальших досліджень:* європейська модель політики залучення робочої сили у промисловість має значний адаптаційний потенціал для України; подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку секторальних моделей управління навичками, прогнозування потреб промислових екосистем України.

Ключові слова:

промисловість, робоча сила, політика, ринок праці, навички та компетентності, інклюзивність.

TRANSFORMATION OF THE EU POLICY ON PROVIDING THE INDUSTRIAL SECTOR WITH WORKFORCE

Formulation of the problem. The shortage of skilled labour and structural imbalances in the EU and Ukrainian labour markets increase the need for an effective policy for supplying industry with a workforce capable of adapting to digital, technological and “green” transitions. *The aim of the research* is to identify the features of EU policy on industrial workforce development and justify the possibilities of its adaptation to Ukraine’s post-war industrial recovery. *The object of the research.* EU policies for developing and employing a skilled workforce in industrial sectors. *The methods of the research.* System analysis, structural–

¹ Зеленко Олено Олександрівна, д-р екон. наук, професор, професор кафедри історії, археології та туризму, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля НУ ім. В. Даля, м. Київ; провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна.

Zelenko Olena, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the History, Archaeology and Tourism Department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv; Leading Research Fellow of the Department of Economic Problems of Social Policy, Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-246X>

e-mail: zelenko.olena@gmail.com



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





functional analysis, content analysis of EU strategic documents, and synthesis of member state practices. *The hypothesis of the research.* The adaptation of EU mechanisms for skill development and industrial workforce support can compensate for Ukraine's labour force losses and strengthen its industrial competitiveness during reconstruction. *The statement of basic materials:* The article analyses key EU documents shaping modern skills development, industrial modernisation and employment policy. It examines the European Skills Agenda, the Pact for Skills, the updated Industrial Strategy, and initiatives supporting youth, women, people with disabilities, migrants and older workers. The research shows that EU effectiveness stems from lifelong learning, state-business cooperation, transparent qualification recognition and inclusive employment models. *The originality and practical significance of the research:* The study provides the systemic assessment of how EU workforce instruments may be integrated into Ukraine's industrial recovery policy. It outlines directions for reducing skills shortages, strengthening human capital and building resilient industrial ecosystems. *Conclusions and perspectives of further research.* EU approaches demonstrate significant potential for adaptation in Ukraine. Future research should address sectoral models of skills management.

Keywords:

industry, workforce, policy, labour market, skills and competencies, inclusiveness.

Постановка проблеми. Економічні та соціальні проблеми, спричинені війною, формують нові умови функціонування промислового комплексу України. Значні втрати трудового потенціалу через бойові дії перетворили забезпечення та утримання кваліфікованих кадрів на ключовий чинник економічної стійкості. У перспективі відновлення країни постане низка складних завдань щодо реконструкції промислового сектора.

У цьому контексті міжнародні практики, зокрема досвід Європейського Союзу у царині формування кадрового резерву для промисловості, пропонують ряд ефективних рішень, які можуть бути впроваджені в Україні. Успішні європейські ініціативи з організації підготовки та перекваліфікації працівників можуть стати основою для створення вітчизняних стратегій.

Протягом останніх десятиліть в ЄС були розроблені комплексні механізми для розвитку необхідних навичок у різних верств населення. Це, зокрема, передбачає впровадження концепції навчання протягом всього життя, посилення ролі професійно-технічної освіти та активізацію співпраці між державою, бізнесом і громадськістю. Країни-члени ЄС вже мають приклади такої ефективної взаємодії на основі потреб промисловості та оновленого змісту освітніх програм, що враховують технологічний прогрес, екологічні стандарти та динаміку ринку праці.

Зважаючи на поточні обставини, актуальність дослідження та застосування європейської практики забезпечення промисловості робочою силою для України є незаперечною. Аналіз та імплементація кращого досвіду у сфері професійного навчання, підвищен-

ня кваліфікації та управління трудовою міграцією допоможе зменшити брак фахівців у пріоритетних галузях промисловості. Такий підхід сприятиме не тільки відновленню, але й закладе підвалини для сталого розвитку цього сектора в довгостроковій перспективі. Пріоритетами мають стати вирівнювання структурних дисбалансів на ринку праці, залучення молоді до опанування сучасних дефіцитних технічних професій, підвищення цифрової грамотності та інклюзія вразливих категорій населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою пошуку шляхів забезпечення промислового сектору робочою силою опікуються як українські так і закордонні науковці, адже дефіцит фахівців із відповідними професійним навичками відчувається як в Україні так і в Європі.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити публікації Антонюк В. [1], Новікової О., Остафійчука Я., Панькової О. [2], Яценко Л. [3]. У фокусі уваги дослідників основні проблеми розвитку промисловості України, серед яких зазначаються: 1) втрата людського та трудового потенціалу внаслідок початку повномасштабної війни; 2) необхідність розвитку оборонних галузей та їх забезпечення відповідними кадрами; 3) поточні та перспективні технологічні зміни у всіх секторах промисловості та потреба в оновленні знань і професійних навичок [1]. Не сприяє вирішенню проблеми дефіциту професійних кадрів у промисловості зростання сектору неформальної зайнятості, який складає приблизно 30 % від усіх працюючих [3]. Крім того, фахівці наголошують на необхідності врахування регіональних відміннос-

тей щодо потреб та особливостей розвитку промислового сектору, а також на оптимізації використання наявної робочої сили шляхом підвищення продуктивності праці [2].

Закордонні науковці також приділяють увагу проблемам забезпечення різних секторів промисловості якісною робочою силою. Так Алсіді С. [4] наголошує на необхідності використовувати аналітику наявних професійних навичок для визначення потреб у підвищенні кваліфікації та перекваліфікації, вирішення проблеми дефіциту та розробки проактивних освітніх програми, актуальних для промисловості. У свою чергу Біяк Дж., Баркер Е. у своєму дослідженні [5] моделюють сценарії подолання дефіциту навичок в Європі, зокрема в промисловості, на прикладі Німеччини та Польщі, презентуючи рекомендації щодо міграції, підвищення активності населення та гнучкого графіку роботи.

У багатьох публікаціях ЄС наголошується посиленні глобальної конкуренції між країнами світу за талановитих фахівців. Зокрема, Міжнародний центр розвитку міграційної політики (ICMDP) у своєму дослідженні [6] зазначає, що Європа, незважаючи на наявність країн-лідерів дещо програє в гонитві за талантами, поступаючись Канаді, США, Великій Британії та Австралії.

Попри значний досвід Європейського Союзу у формуванні політики забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою, лишається відкрити питання, які саме елементи цієї політики можуть бути ефективно адаптовані до умов повоєнного відновлення України, а також яким чином їх практична інтеграція здатна компенсувати втрати трудового потенціалу та подолати структурні дисбаланси на ринку праці.

Відповідно **метою дослідження** є визначення особливостей розвитку політики ЄС у сфері забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою та обґрунтування можливостей її адаптації до умов повоєнного відновлення промисловості України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Навесні 2024 року у інформаційному бюлетені Європейського Союзу (ЄС) було оприлюднено загальні засади промислової політики, які мають забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, сталий розвиток та зайнятість населення країн-членів. Зокрема, мета промислової політики передбачає

[7]: прискорення процесу пристосування промисловості до структурних змін; створення середовища, сприятливого для прояву підприємницьких ініціатив та розвитку промислових підприємств, особливо малих і середніх підприємств; сприяння співпраці між підприємствами; підвищення ефективності використання промислового інноваційного потенціалу, наукових досліджень і технологічного розвитку.

Реалізація зазначених напрямків є можливою за умови наявності кваліфікованої робочої сили, але ЄС як і Україна має дисбаланс на ринку праці та відчуває нестачу працівників окремих професій.

Протягом останніх 20 років в ЄС відбувається процес трансформації промислового сектору, який був покликаний подолати кризові явища через нестачу працівників відповідного профілю та належної кваліфікації. Всі основоположні документи, які приймалися в межах розвитку промислової політики ЄС з початку XXI століття в тому числі в контексті забезпечення якісною робочою силою представлено у таблиці 1.

Основні напрями формування кваліфікованої робочої сили, представлені у зазначених документах, передбачали: скорочення частки населення без загальної середньої освіти; розвиток у населення гнучкості та навиків адаптивності у випадку змін параметрів попиту на ринку праці; забезпечення гендерної рівності на ринку праці; скорочення безробіття серед молоді шляхом впровадження стажувань, дуальних освітніх програм; підвищення доступності цифрових інструментів для розвитку загальних і професійних компетенцій; розробка та вдосконалення загальноєвропейських рамок компетенцій, кваліфікацій, які дозволяють узгодити національні системи кваліфікації країн ЄС із загальноєвропейським стандартом.

У 2020 в рамках нової промислової стратегії була затверджена Європейська програма навичок [21], згідно з якою необхідним є: зміцнення конкурентоспроможності робочої сили через безперервне навчання, що має вирішальне значення для тривалого та сталого розвитку; забезпечення соціальної справедливості через доступ до підвищення кваліфікації та перекваліфікації; формування стійкості робочої сили за рахунок зменшення рівня залежності від умов ринку праці.



Таблиця 1 – Стисла характеристика основоположних документів ЄС, що формують політику розвитку промисловості

Документ	Рік	Роль у забезпеченні промисловості ЄС кваліфікованою робочою силою
Доповідь про конкретні майбутні завдання для освіти та професійної підготовки у Європі [8]	2001	Заклала стратегічні засади модернізації освіти та профпідготовки, визначивши необхідність орієнтації освітніх систем на оновлення навичок, затребуваних промисловістю. Стала базою для розвитку політик компетентностей.
Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання протягом життя [9]	2006	Сформулювала набір базових компетентностей, необхідних для ринку праці ЄС, включно з цифровими, математичними та підприємницькими. Забезпечила основу для оновлення змісту освіти відповідно до потреб промисловості.
Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом життя (EQF) [10]	2008	Уніфікувала структуру кваліфікацій у країнах ЄС, забезпечивши прозорість навичок і полегшивши мобільність працівників промисловості між державами-членами.
Стратегія “Europe 2020” [11]	2010	Визначила розвиток людського капіталу, інновацій та зайнятості ключовими чинниками промислової конкурентоспроможності. Стала рамковим документом для реформ у галузі навичок.
“Цифровий порядок денний для Європи” [12]	2010	Спрямований на розвиток цифрової економіки та подолання цифрового розриву. Забезпечив інституційні умови для нарощування цифрових кадрів, необхідних для індустрії 4.0.
Порядок денний для нових навичок і робочих місць (New Skills for New Jobs) [13]	2010	Містив комплексну стратегію формування навичок, модернізації ринку праці та підвищення зайнятості. Орієнтований на підготовку фахівців для модернізованого промислового сектору.
Повідомлення «Переосмислення освіти» (“Rethinking Education”) [14]	2012	Підкреслило критичну важливість інвестицій у професійно-технічну та інженерну освіту. Посилило акцент на партнерстві бізнесу й освітніх установ, що важливо для промислових екосистем.
Європейська рамка цифрової компетентності для громадян (DigComp) [15-17]	2013–2022	Визначає стандарти цифрових навичок для всього населення ЄС. Підтримує формування цифрово грамотної робочої сили, здатної працювати з автоматизованими та роботизованими системами у промисловості.
Європейська рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя (оновлена редакція) [18]	2018	Оновила підхід до компетентностей з урахуванням цифровізації, екологічної трансформації та гнучких форм зайнятості. Важлива для забезпечення адаптивності промислових кадрів.
Нова промислова стратегія для Європи [19]	2020	Сформувала комплексний підхід до цифрової та зеленої трансформації промисловості. Підкреслила ключову роль кваліфікованої робочої сили та необхідність її підготовки відповідно до нових технологічних вимог.
Оновлення нової промислової стратегії (2021) [20]	2021	Посилило увагу до стійкості промислових ланцюгів постачання та дефіциту кадрів. Акцентувало на розвитку навичок у стратегічних промислових екосистемах, включно з високотехнологічними сферами.

Джерело: складено автором на підставі [8-20]

Для реалізації визначених цілей Європейська програма навичок окреслює низку ключових напрямів. По-перше, акцент робиться на організації спільних дій бізнесу, державних інституцій та інших зацікавлених сторін, що забезпечує ефективне соціальне

партнерство в межах промислових екосистем. По-друге, важливим є формування узгодженої стратегії розвитку навичок, яка гарантуватиме можливість подальшого працевлаштування відповідно до здобутих компетентностей. По-третє, програма передбачає ви-



значення та оптимізацію фінансових механізмів, необхідних для підтримки процесів професійного навчання й перекваліфікації. Нарешті, суттєвим компонентом є створення умов, за яких безперервне навчання стає звичайною практикою та невід'ємною частиною професійної траєкторії громадян.

Пакт про навички [22] виступає одним із ключових інструментів реалізації Європейської програми навичок і спрямований на підтримку державних та приватних інституцій у процесах підвищення кваліфікації й перекваліфікації працівників, що особливо важливо в умовах переходу до «зелених» та цифрових технологій. Ініціатива забезпечує учасникам доступ до інформаційних ресурсів щодо потреб у розвитку навичок, рекомендацій стосовно джерел фінансування навчальних програм для дорослих, а також можливостей формування партнерств у межах спільноти ЄС.

До Пакту можуть долучатися органи влади різних рівнів, підприємства, галузеві та міжгалузеві об'єднання, соціальні партнери, торгово-промислові палати, освітні установи та служби зайнятості. Усі учасники зобов'язуються дотримуватися чотирьох ключових принципів: розвиток культури навчання впродовж життя, формування сталих партнерських мереж, системний моніторинг потреб у навичках і прогнозування їх зміни, а також забезпечення гендерної рівності та не дискримінації.

Ініціатива передбачає три основні сервісні напрями. Мережевий центр (Networking Hub [23]) забезпечує пошук партнерів і дос-

туп до відповідних інструментів ЄС, таких як Europass [24], Skills Panorama [25], EURES [26] та Європейська мережа державних служб зайнятості. Центр знань (Knowledge Hub [27]) проводить навчальні події, надає актуальні оновлення політики й поширює інформацію про проекти та кращі практики. Центр спрямування (Guidance Hub [28]) пропонує консультації щодо можливостей фінансування на рівні ЄС та окремих держав, а також рекомендації щодо налагодження співпраці з національними та регіональними партнерами.

Незважаючи на системну роботу у напрямку вдосконалення політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою країни-члени і досі мають вирішувати проблему нестачі кваліфікованої робочої сили. Основні проблеми зводяться до наступного:

- за даними Європейської служби зайнятості [30] станом на 2024 рік 422 з 430 аналізованих професій (98 %) були визначені як дефіцитні як мінімум в одній країні ЄС;

- на початку 2025 року за даними Європейської Комісії, в ЄС існує щонайменше 42 професії, які перебувають у дефіциті на рівні всього Союзу [30]

- у прес-релізі Комісії ЄС від 20 березня 2024 року зазначається [31] що понад 60 % малих і середніх підприємств не можуть знайти працівників із потрібними навичками.

Ці дані свідчать, що дефіцит робочої сили – не локальний феномен, а системна та масштабна проблема для усього європейського ринку праці. Найбільш дефіцитні групи професій представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Найбільш дефіцитні професії ЄС

Професії	Особливості дефіциту
Слюсарі-зварювальники, зварювальники-різальщики	Зазначені як дефіцитні у понад 20 країнах ЄС [32]
Будівельні спеціальності, будівельні електрики та суміжний фах / будівельно-монтажні роботи	Зростання попиту на тлі недостатньої кількості кваліфікованих кадрів [29]
Медичні та доглядальні професії (медсестри, доглядальники)	Серед дефіцитних професій через старіння населення, високий попит на охорону здоров'я [33]
Кухарі / працівники готельно-ресторанного сектору та сфери гостинності	Небажання місцевого населення працювати в сфері обслуговування [33]
Працівники з базовими ремісничими / технічними навичками (електрики, зварювальники, монтажники тощо)	Значний дефіцит через відсутність молодих спеціалістів з необхідними навичками [31]
Професії, пов'язані з транспортом та логістикою (включно з водіями, операторами машин)	Дефіцит через потребу у відновленні ланцюгів постачання й логістики, необхідності опановувати сучасні технології в логістиці [29]

Джерело: сформовано автором на підставі [29, 31-33]





Серед основних причин дефіциту робочої сили в ЄС:

- демографічні зміни, а саме старіння населення і зменшення робочої сили призводять до скорочення пропозиції працівників у багатьох країнах;

- зміни в технологіях, «зелена» та цифрова трансформація промисловості створюють нові вимоги до навичок, які не завжди встигає опанувати існуюча робоча сила;

- невідповідність між наявними кваліфікаціями та вимогами роботодавців через що багато вакансій залишаються незаповненими, незважаючи на загальний рівень зайнятості.

Дефіцит кадрів охоплює як робітничі, так і високо- та середньокваліфіковані професії. Прогалини у навичках часто співпадають у багатьох країнах, що створює попит на міжнародну мобільність трудових ресурсів або на внутрішню перепідготовку і професійну освіту. Промисловість, будівництво, охорона здоров'я, транспорт, готельно-ресторанний сектор – це сфери, де дефіцит є особливо гострим, і де потрібні нагальні стратегічні рішення щодо кадрового забезпечення.

За результатами проведених обстежень у ЄС у 2024 році було оприлюднено аналітичний звіт, ключові висновки якого зводяться до наступного [34]:

1. Попит на робочу силу в ЄС залишається надзвичайно високим, і близько 80% роботодавців зазначають труднощі з пошуком персоналу, що володіє необхідними навичками. Це змушує приблизно чверть компаній наймати працівників із недостатньою кваліфікацією. У країнах, де значною є частка некваліфікованих працівників, роботодавці рідше інвестують у навчання персоналу, що фактично поглиблює дефіцит навичок.

2. Компанії намагаються компенсувати брак кадрів шляхом удосконалення стратегій найму та утримання працівників, які передбачають підвищення заробітної плати, надання додаткових бонусів і поліпшення умов праці. Крім того, до таких заходів належать можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, забезпечення житлом, підтримка догляду за дітьми та надання приватного медичного страхування.

3. Попри значний інтерес роботодавців до міжнародної мобільності та залучення мігрантів, практична реалізація таких намірів стикається з низкою перешкод. Серед них

складні адміністративні процедури для отримання дозволів на роботу, труднощі з визнанням кваліфікацій та підтвердженням навичок, а також мовні бар'єри, що ускладнюють інтеграцію працівників із третіх країн.

4. Нестабільність ринку праці змушує роботодавців спиратися на наявний резерв робочої сили, однак цього ресурсу недостатньо для подолання кадрового дефіциту. Це свідчить про потребу активніше залучати до ринку праці групи населення, які наразі залишаються поза сферою зайнятості.

5. Співпраця між роботодавцями, освітніми установами та службами зайнятості має позитивний вплив на кадрове забезпечення, оскільки дозволяє адаптувати програми навчання до актуальних потреб виробництва. Така взаємодія сприяє точнішому узгодженню інтересів студентів, шукачів роботи та роботодавців, що підвищує ефективність працевлаштування.

З метою прогнозування розвитку ситуації промислового сектору ЄС у майбутньому на початку 2024 року була створена модель, що базується на особливостях розвитку двох різних в своїй основі економічних систем країн: Німеччини та Польщі. Аналіз результатів моделювання дозволив експертам сформулювати наступні рекомендації [5]:

1. Фокус на формуванні цілеспрямованих стратегій залучення кадрів у ті промислові сегменти, де нестача працівників є найбільш критичною. Для цього робоча сила може мобілізуватися як з внутрішнього, так і з міжнародного ринку праці. Комплексна політика включає не лише міграційні інструменти та підтримку технологічних, зокрема цифрових трансформацій, а й розвиток освіти як ключового елемента кадрового забезпечення.

2. Важливим напрямом є підвищення рівня трудової активності населення, передусім серед осіб працездатного віку. Основним механізмом стимулювання участі на ринку праці розглядається підвищення мінімальної заробітної плати, що може збільшити мотивацію до зайнятості працівників із низьким рівнем кваліфікації — групи, де частота неактивності є найбільшою. Водночас необхідно враховувати ризик виникнення дисбалансів у сферах, орієнтованих на висококваліфіковану або спеціалізовану роботу.

3. Запровадження гнучких режимів праці або скороченого робочого тижня розглядається як перспективний механізм підви-

щення привабливості ринку праці. При цьому треба враховувати, що перехід на чотириденний робочий тиждень не є універсально можливим для всіх галузей промисловості, тож треба шукати альтернативні моделі організації праці, які можуть сприяти підвищенню продуктивності. Більша кількість вільного часу позитивно впливає на мотивацію та інтенсивність роботи.

4. Подолання гендерних диспропорцій та адаптація умов праці до різних етапів життєвого циклу жінок і чоловіків є ще одним ключовим напрямом сучасної кадрової політики. Гнучкі графіки або індивідуалізовані режими роботи, зокрема в період раннього батьківства (в перші місяці після народження дитини), здатні підвищити рівень залученості й сприяти більш збалансованому представництву чоловіків і жінок у промисловості.

Політика ЄС щодо забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою зазнала суттєвих змін, адаптуючись до викликів сучасного світу. Основними напрямками стали розробка стратегій скорочення дефіциту навичок, розвиток програм навчання протягом життя та інтеграція нових технологій у освітні процеси. Значний акцент зроблено на забезпеченні рівного доступу до освіти та праці для всіх категорій населення.

У зв'язку з поглибленням дефіциту робочої сили в окремих секторах економіки державні служби зайнятості країн ЄС дедалі активніше зосереджуються на підвищенні цінності праці старших працівників в очах роботодавців та на сприянні їхньому працевлаштуванню. Хоча в Європейському Союзі відсутня уніфікована модель захисту прав літніх осіб у сфері зайнятості та професійного розвитку, окремі країни вже впровадили дієві ініціативи, досвід яких може бути використаний в Україні.

Так, у Швеції застосовуються дві законодавчо закріплені ініціативи, нейтральні щодо віку, які опосередковано підтримують зайнятість старших працівників [35]. По-перше, принцип «перший прийшов — останній звільнений» гарантує, що під час скорочення персоналу працівники з найбільшим стажем не будуть звільнені першочергово, що забезпечує їхнє утримання на робочих місцях та підтримує передачу досвіду. По-друге, принцип «рівної оплати за однакову працю» усуває ризики дискримінації щодо оплати праці та стимулює роботодавців най-

мати і зберігати літніх працівників, адже заробітна плата не прив'язується до віку чи стажу.

Персоналізована підтримка літніх шукачів роботи передбачає не лише допомогу у підборі вакансій, а й надання консультацій щодо професійного розвитку. Приклад такої моделі демонструє Італія через програму «Гарантія працевлаштування працівників», у межах якої особи будь-якого віку отримують комплексний супровід за участі державних і приватних служб зайнятості та індивідуальні траєкторії інтеграції або повернення на ринок праці.

Інноваційним підходом є й французька ініціатива «Territoire Zéro Chômeur de longue durée», що передбачає створення постійних робочих місць для всіх охочих працювати (в тому числі і для людей похилого віку), але які тривалий час залишалися без роботи. Нові робочі місця формуються в межах конкретної території, не конкурують з існуючими вакансіями та спрямовані на задоволення потреб місцевих економічних суб'єктів [35].

Показовим прикладом цілеспрямованої підтримки старших працівників є ініціатива Румунії, яка запустила цифрову платформу Angajez 45+ («Я найму 45+»). Її головна мета — підвищити обізнаність роботодавців щодо важливості недискримінаційного підходу до найму та активізувати участь працівників старшого віку на ринку праці, сприяючи подоланню вікових упереджень у сфері зайнятості [36].

Окремої уваги потребує ситуація щодо літніх мігрантів. Відповідно до результатів дослідження у Великобританії «Dragons Voice: Giving Older Migrants a Say in Healthy Work», саме мігранти значно частіше залишаються економічно активними після досягнення пенсійного віку. Водночас вони нерідко опиняються на робочих місцях, які не відповідають їхній кваліфікації та професійному досвіду, що свідчить про наявність бар'єрів у доступі до гідної зайнятості [36].

Україна продовжує жити в умовах війни, і тому нерідко статус ветерана та статус особи з інвалідністю поєднуються в одній і тій самій людині. За оцінками Федерації роботодавців України, залучення до ринку праці додаткового одного мільйона людей з інвалідністю може забезпечити зростання ВВП майже на 3%. Експерти наголошують, що йдеться не лише про економічний ефект, а про значний людський потенціал, здатний





посилити конкурентоспроможність країни у довгостроковій перспективі [37].

У Європейському Союзі найвищі показники зайнятості осіб з інвалідністю фіксуються у скандинавських країнах — Швеції, Фінляндії, Данії, а також у Португалії, Нідерландах і Франції. Західна та Північна Європа загалом демонструють більш високий рівень інтеграції таких осіб у ринок праці. Як свідчать дані офіційної звітності ЄС за 2021 рік [38], ключем до успіху є індивідуалізований підхід. Варто відзначити кілька результативних практик: програми стажувань у Хорватії та Словенії, що допомагають переходити від навчання до реальної роботи; а також фінську ініціативу «Можливості кар'єрного зростання для людей з частковою працездатністю», яка функціонує як єдине онлайн-вікно для доступу до послуг, орієнтованих на соціальних працівників, осіб із зниженою працездатністю та роботодавців.

Україна вже напрацювала власні успішні моделі підтримки, зокрема у сфері розвитку підприємництва серед ветеранів, і такі ініціативи потребують подальшого розширення та інституціоналізації.

Невід'ємною складовою будь-яких програм для ветеранів та осіб з інвалідністю має бути професійна психологічна підтримка, яка повинна надаватися протягом усього періоду адаптації, перекваліфікації та працевлаштування. Представники обох груп часто стикаються з нерозумінням або упередженнями в суспільстві, що ускладнює їхню інтеграцію. Водночас необхідно враховувати, що через тривалу війну кількість ветеранів та осіб з інвалідністю в Україні лише зростатиме, а отже, потреба в комплексній та системній підтримці буде посилюватися.

Схема «Гарантії для молоді» є ключовою ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на підтримку молодих людей, які з різних причин «випали» з ринку праці, системи освіти або професійної підготовки. Програма покликана забезпечити, щоб кожна особа віком до 25 років отримала пропозицію щодо працевлаштування, продовження навчання, проходження стажування чи участі в іншій діяльності, здатній сприяти її інтеграції на ринок праці. Реалізація ініціативи ґрунтується на співпраці державних служб зайнятості з роботодавцями, професійно-технічними навчальними закладами, школами, органами місцевого самоврядування та молодіжними спільнотами [39]. Досвід ЄС є особливо цін-

ним для України, адже за статистичними даними близько 20% української молоді не можуть знайти роботу, що підсилює актуальність впровадження подібних механізмів підтримки [40].

Україна також має успішно впроваджені проєкти перекваліфікації жінок у рамках проєкту Reskilling Ukraine [41], який реалізується за підтримки шведської неприбуткової організації Beredskapslyftet. У межах цієї ініціативи жінки проходять підготовку для роботи водійками великогабаритного, вантажного будівельного та пасажирського транспорту. Важливо, щоб напрацьовані практики були масштабовані на всі регіони країни та на ті сфери економіки, які традиційно вважалися «чоловічими», але сьогодні відчувають значний дефіцит робочої сили. В окремих випадках фінансування перекваліфікації здійснювали самі роботодавці, а нині до цього процесу поступово долучається й держава [42].

Для розширення можливостей адаптації жінок до сучасних вимог ринку праці корисним може бути досвід Іспанії, де реалізовувався проєкт «Línea Dona – Програма працевлаштування та навчання» [43]. Він був орієнтований на жінок, які опинилися у складних життєвих обставинах і тривалий час не могли знайти роботу. Учасницям пропонували 12-місячний контракт на повний робочий день у структурах місцевої влади, поєднаний із навчанням, що дозволяло підвищити їхню конкурентоздатність і шанси на отримання стабільної та якісної зайнятості.

Важливий та потенційно потужний ресурс для поповнення робочої сили – реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – особливо актуальне питання. Україна має унікальний, складний і вже десятирічний досвід роботи з цією категорією населення, масштаби якого не мають аналогів у сучасній Європі. Попередній досвід Боснії і Герцеговини, Сербії та Хорватії свідчить, що вирішення проблем ВПО потребує комплексного підходу, але жодна з цих країн не продемонструвала повністю успішного сценарію.

Міжнародна практика показує, що, окрім професійної адаптації та перекваліфікації на новому місці проживання, ключовим є питання забезпечення житлом. Відсутність належних умов нерідко змушує людей шукати кращі можливості за кордоном. Оптимальним рішенням для України може стати розвиток фонду соціального житла, що перебуватиме у державній власності та надаватиметься ВПО

у довгострокову оренду тим, хто найбільше цього потребує.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило визначити ключові особливості розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою та окреслити можливості її адаптації до умов повоєнного відновлення України. Аналіз стратегічних документів, програм та інструментів ЄС засвідчив, що кадрове забезпечення промисловості розглядається європейськими інституціями як системне завдання, що потребує комплексної взаємодії освіти, ринку праці, соціального діалогу, цифрової трансформації та інклюзивної політики зайнятості.

Європейський підхід ґрунтується на розвитку навчання впродовж життя, модернізації професійної освіти, створенні інструментів визнання навичок, підтримці мобільності, а також активній співпраці бізнесу та держави у питаннях прогнозування потреб промислових екосистем. Особливе місце займають програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації дорослого населення, розвиток цифрових компетентностей і ініціативи, спрямовані на боротьбу з дефіцитом кадрів у стратегічних секторах.

Важливим для України є досвід ЄС щодо інтеграції на ринок праці молоді, жінок, ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Ці категорії населення сьогодні формують значний невикористаний резерв трудового потенціалу, і саме інструменти ЄС – персоналізоване кар’єрне консультування, програми стажувань, соціальне партнерство, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, інклюзивні моделі зайнятості можуть стати основою для формування дієвої української політики.

З урахуванням потреб повоєнного промислового відновлення, досвід європейських країн може бути адаптований у трьох ключових напрямках:

- формування гнучких механізмів розвитку людського капіталу, орієнтованих на швидку перекваліфікацію та відповідність потребам промислових екосистем;

- інституційне укріплення партнерства між державою, бізнесом, освітніми установами та службами зайнятості, що дозволить ефективніше прогнозувати потреби промисловості та вчасно реагувати на запит роботодавців;

- формування інклюзивної політики залучення вразливих груп населення як важливого джерела економічного зростання та стабілізації ринку праці.

Європейський досвід доводить: сталий розвиток промисловості неможливий без проактивної кадрової політики, де ключовою цінністю є людина та її навички. Для України впровадження подібної моделі стає не лише стратегічною необхідністю, а й важливою передумовою успішної післявоєнної реконструкції та інтеграції у європейський економічний простір.

Перелік використаних джерел

1. Антонюк В. П. *Проблеми кадрового забезпечення відбудови і модернізації промисловості України та напрям її вирішення*. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 46-55 с.

2. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та перспективи забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>

3. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. НІСД. 17.10.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

4. Alcid C. Shaping tomorrow's workforce: EU policy priorities for skills. May 4, 2024. URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/GI-NI-PB_5_final_CEPS-VERSION-2.pdf (08 листопада 2025 р.)

5. Bijak J., Barker E. Skills shortage in the EU: Ways towards labour market resilience. Population Europe. 2024. URL: <https://population-europe.eu/research/policy-insights/skills-shortage-eu-ways-towards-labour-market-resilience> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

6. The EU in the global race for talent attraction and retention. ICMPD. 01.07.2024. URL: <https://www.icmpd.org/news/the-eu-in-the-global-race-for-talent-attraction-and->





retention?utm (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

7. Ploeger A. Prutsch M. J. General principles of EU industrial policy. 04.2025. URL:

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/61/general-principles-of-eu-industrial-policy> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

8. The concrete future objectives of education systems. 31.01.2001 URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/concrete-future-objectives-of-education-systems.html> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

9. Recommendation of the European parliament and the council on key competences for lifelong learning. 18 of December 2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

10. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). URL: https://ehea.info/media.ehea.info/file/Framework_for_qualifications/69/0/EQF-LLL-2008_596690.pdf (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

11. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

12. A Digital Agenda for Europe. 2010. URL: <https://eufordigital.eu/library/a-digital-agenda-for-europe/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

13. An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

14. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Cedefop. 2012. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

15. Punie, Y. and Brecko, B., editor(s), Ferrari, A., DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. EUR 26035, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013. <https://doi.org/10.2788/5296>

16. Vuorikari R, Punie Y, Carretero Gomez S and Van Den Brande G. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. EUR 27948 EN. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016. JRC101254. URL: <https://surl.lu/vstywc> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

17. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. URL: <https://surl.li/kclcvqb> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

18. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32018h0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32018h0604(01)&rid=7) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

19. A New Industrial Strategy for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0102> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

20. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52021DC0350> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

21. European skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. 2020. URL: <https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-07/SkillsAgenda.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

22. What is the Pact for Skills? URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

23. Networking Hub. URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/networking-hub_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

24. Europass. Take the next step. Your free, personal tool for learning and working in Europe. URL: <https://europass.europa.eu/en> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

25. Skills Panorama. URL: <https://www.eipa.eu/epsa/skills-panorama/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

26. EURES (EUropean Employment Services). URL:

https://eures.europa.eu/index_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

27. Knowledge hub URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

28. Guidance Hub. URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/guidance-hub_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

29. Labour shortages and surpluses in Europe 2024. ELA 25.07.2025. URL: https://www.ela.europa.eu/en/publications/labour-shortages-and-surpluses-europe-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

30. Hess A. EU Commission aims to tackle the EU's skilled labour shortage. Euronews. 14.03.2025. URL: https://www.euronews.com/2025/03/14/eu-commission-aims-to-tackle-the-eus-skilled-labour-shortage?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

31. Tackling labour and skills shortages in the EU. European Commission. Press release. 20 March 2024. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/tackling-labour-and-skills-shortages-eu-2024-03-20_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

32. EURES Report on labour shortages and surpluses. ELA. 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: https://www.camecon.com/hubfs/EURES_Report_on_labour_shortages_and_surpluses_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

33. Gaps on the European labour market 2024 continue to increase. ELA. 30.06.2025. URL: <https://www.ela.europa.eu/en/news/gaps-european-labour-market-2024-continue-increase> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

34. Company practices to tackle labour shortages. Eurofound. 10.09.2024. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/company-practices-tackle-labour-shortages> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

35. Support for older people in the labour market. Age-platform. Europ. Barometer. 2023 URL: <https://www.age-platform.eu/barometer-2023/support-for-older-people-in-the-labour-market/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

36. End age discrimination in employment. Age-platform. Europ. Barometer. 2023 URL: <https://www.age-platform.eu/barometer-2023/end-age-discrimination-in-employment/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

37. Бондар Г. Національний форум прав людей з інвалідністю: на шляху до ЄС. УНІАН. 04.12.2024. URL: [https://www.unian.ua/society/nacionalniy-forum-prav-lyudey-z-invalidnistyu-na-shlyahu-do-yes-12840621.html](https://www.unian.ua/society/nacionalniy-forum-prav-lyudey-z-invalidnistyu-na-shlyahu-do-es-do-yes-12840621.html) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

38. Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States. Eurofound. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-04/ef20013en.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

39. The reinforced Youth Guarantee. European commission. 2020. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-employment-strategy/youth-employment-support/reinforced-youth-guarantee_en (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

40. Яценко Л. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. НІСД. 27.09.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyiny> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

41. Reskilling Ukraine. URL: <https://reskillingukraine.professionalcenter.se/about> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

42. Уряд запускає проєкт з навчання жінок професій, в яких традиційно переважають чоловіки. КМУ. 15.11.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapuskaie-proekt-z-navchannia-zhinok-profesiiam-v-iakykh-tradytsiino-perevazhaly-choloviky> ((дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

43. A route back to employment for disadvantaged women. European commission. 08.03.2022. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/projects/employment-disadvantaged-women> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

References

1. Antoniuk, V. P. (2024). *Problems of staffing the reconstruction and modernization of Ukraine's industry and directions for their*





solution [In Ukrainian]. In V. A. Omelianenko (Ed.), *From crisis to growth: EU lessons for Ukraine's industrial recovery* (pp. 46–55). National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics.

2. Novikova, O., Ostafiichuk, Ya., & Pankova, O. (2024). The state, problems, and prospects of providing Ukrainian industry with a workforce under conditions of prolonged war. *Economics and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>

3. Yatsenko, L. (2025). *Labour market trends in Ukraine during wartime* [In Ukrainian]. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://surl.lt/linybt> (Access data: November 8, 2025)

4. Alcidi, C. (2024). *Shaping tomorrow's workforce: EU policy priorities for skills*. CEPS. Retrieved from: <https://surl.li/shsuqr> (Access data: November 8, 2025)

5. Bijak, J., & Barker, E. (2024). *Skills shortage in the EU: Ways towards labour market resilience*. Population Europe. Retrieved from: <https://surli.cc/ypkxhp> (Access data: November 8, 2025)

6. ICMPD. (2024, July 1). *The EU in the global race for talent attraction and retention*. Retrieved from: <https://surl.lt/kwfsyf> (Access data: 08.12.2025)

7. Ploeger, A., & Prutsch, M. J. (2025). *General principles of EU industrial policy*. European Parliament. Retrieved from: <https://surl.li/eodmyf> (Access data: November 8, 2025)

8. European Commission. (2001). *The concrete future objectives of education systems*. Retrieved from: <https://surl.li/qlkptk> (Access data: November 8, 2025)

9. European Parliament & Council. (2006). *Recommendation on key competences for lifelong learning*. Retrieved from: <https://surl.li/cngfsy> (Access data: November 8, 2025)

10. European Commission. (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Retrieved from: <https://surl.lu/txgwxk> (Access data: November 8, 2025)

11. European Commission. (2010). *Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Retrieved from: <https://surl.li/zkntok> (Access data: November 8, 2025)

12. European Commission. (2010). *A Digital Agenda for Europe*. Retrieved from:

<https://surl.li/ueikux> (Access data: November 8, 2025)

13. European Commission. (2010). *An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment*. Retrieved from: <https://surl.li/kihpld> (Access data: November 8, 2025)

14. Cedefop. (2012). *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*. Retrieved from: https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf (Access data: November 8, 2025)

15. Ferrari, A., Punie, Y., & Brecko, B. (Eds.). (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2788/5296>

16. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez, S., & Van Den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://surl.lu/vstywc> (Access data: November 8, 2025)

17. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://surl.li/klcvqb> (Access data: November 8, 2025)

18. Council of the European Union. (2018). *Council Recommendation on key competences for lifelong learning (2018/C 189/01)*. Retrieved from: <https://surli.cc/kfvqjo> (Access data: November 8, 2025)

19. European Commission. (2020). *A New Industrial Strategy for Europe*. Retrieved from: <https://surl.li/grolny> (Access data: November 8, 2025)

20. European Commission. (2021). *Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery*. Retrieved from: <https://surl.lu/dhxxdq> (Access data: November 8, 2025)

21. European Commission. (2020). *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. Retrieved from: <https://surl.lt/evbitd> (Access data: November 8, 2025)

22. European Commission. (2020). *What is the Pact for Skills?* Retrieved from: <https://surl.li/aazobn> (Access data: November 8, 2025)

23. European Commission. (2020). *Networking Hub*. Retrieved from: <https://surl.lt/tgnqqf> (Access data: November 8, 2025)

24. Europass. (2020). *Europass: Your personal tool for learning and working in Europe*. Retrieved from: <https://europass.europa.eu/en> (Access data: November 8, 2025)

25. Skills Panorama. (2024). Retrieved from: <https://www.eipa.eu/epsa/skills-panorama/> (Access data: November 8, 2025)

26. EURES. (2024). *European Employment Services*. Retrieved from: https://eures.europa.eu/index_en (Access data: November 8, 2025)

27. European Commission. (2020). *Knowledge Hub*. Retrieved from: <https://surl.li/hwmqzn> (Access data: November 8, 2025)

28. European Commission. (2020). *Guidance Hub*. Retrieved from: <https://surl.lt/bikkmu> (Access data: November 8, 2025)

29. European Labour Authority (ELA). (2025). *Labour shortages and surpluses in Europe 2024*. Retrieved from: <https://surl.li/mzbops> (Access data: November 8, 2025)

30. Hess, A. (2025, March 14). EU Commission aims to tackle the EU's skilled labour shortage. *Euronews*. Retrieved from: <https://surl.li/zlooyz> (Access data: November 8, 2025)

31. European Commission. (2024, March 20). *Tackling labour and skills shortages in the EU*. Retrieved from: <https://surl.li/wnyqll> (Access data: November 8, 2025)

32. EURES/ELA. (2025). *EURES Report on labour shortages and surpluses 2024*. Retrieved from: <https://surl.li/injlar> (Access data: November 8, 2025)

33. European Labour Authority (ELA). (2025, June 30). *Gaps on the European labour market 2024 continue to increase*. Retrieved

from: <https://surl.lu/hugmae> (Access data: November 8, 2025)

34. Eurofound. (2024). *Company practices to tackle labour shortages*. Retrieved from: <https://surl.li/mfrlch> (Access data: November 8, 2025)

35. Age Platform Europe. (2023). *Support for older people in the labour market*. Retrieved from: <https://surl.li/onpinw> (Access data: November 8, 2025)

36. Age Platform Europe. (2023). *End age discrimination in employment*. Retrieved from: <https://surl.li/chnjfk> (Access data: November 8, 2025)

37. Bondar, H. (2024). *National forum on disability rights: On the way to the EU*. UNIAN. Retrieved from: <https://surl.li/zjpkol> (Access data: November 8, 2025)

38. Eurofound. (2021). *Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States*. Retrieved from: <https://surl.li/nwisfo> (Access data: November 8, 2025)

39. European Commission. (2020). *The Reinforced Youth Guarantee*. Retrieved from: <https://surl.li/dpwrzs> (Access data: November 8, 2025)

40. Yatsenko, L. (2023). *Youth segment of the labour market in Ukraine during the full-scale war*. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://surl.li/vmofok> (Access data: November 8, 2025)

41. Reskilling Ukraine. (2024). Retrieved from: <https://surli.cc/ddsnmx> (Access data: November 8, 2025)

42. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 15). *Government launches training project for women in professions traditionally dominated by men*. Retrieved from: <https://surl.li/sycwws> (Access data: November 8, 2025)

43. European Commission. (2022). *A route back to employment for disadvantaged women*. Retrieved from: <https://surl.lt/mqdtos> (Access data: November 8, 2025)

Стаття надійшла

до редакції : 10.11.2025 р.

Стаття прийнята

до друку: 12.12.2025 р.

Стаття опублікована:

30.12.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Зеленко О.О. Трансформація політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 21–33.

