



УДК 338.1:331.108:355.01

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-777-785](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-777-785)

Світлична Алла Василівна кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

Волкова Неля Василівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

Мирна Ольга Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, <http://orcid.org/0000-0003-3252-3319>

БІЗНЕС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ І ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Анотація. В статті відзначено, що однією з найгостріших проблем, з якою зіштовхнувся бізнес в умовах воєнного стану є «кадровий голод» – дефіцит робочої сили. Як свідчать дані Європейської бізнес-асоціації, станом на початок 2025 року 71,0 % вітчизняних підприємств відчували гострий дефіцит кадрів. Саме від розробки ключових стратегічних рішень щодо вирішення цього питання залежить розвиток бізнесу в Україні сьогодні та у поствоєнний період. Саме тому метою дослідження стало вивчення основних викликів, що стоять перед бізнесом в умовах воєнного стану, зумовлених дефіцитом кадрів та пошук шляхів вирішення проблеми.

Визначено, що кадровий голод в державі зумовлений передусім мобілізацією, масовою еміграцією, ухиленням від військової служби, бойовими втратами та стійким порушенням працездатності населення (інвалідність). Дефіцит робочої сили в Україні в найближчі десять років складатиме близько 4,5 млн осіб, що стрімко зменшує можливості нарощування виробництва та впливає на зростання номінальних і реальних заробітних плат. На сьогоднішній день жодного консолідованого рішення, яке б сприяло вирішенню кадрової кризи не існує.

Виділено короткострокові заходи для вирішення проблеми та перерозподілу наявної робочої сили: 1) активніше залучення жінок у «чоловічі» професії, пенсіонерів, ветеранів, студентів та людей з інвалідністю; 2) стимулювання внутрішньої міграції населення (впровадження релокаційних пакетів, пільг на житло, грантів для бізнесу); 3) профорієнтаційні заходи для стимулювання перекваліфікації кадрів та опанування робочих професій; 4) співпраця з освітніми закладами: дуальна освіта, стажування, корпоративні





курси під конкретні вакансії, щоб зменшити розрив між навичками випускників і потребами виробництва; 5) комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів.

Серед середньо- та довгострокових рішень, спрямованих на подолання дефіциту кадрів: 1) залучення іноземних працівників (керована трудова імміграція); 2) розробка державної політики повернення емігрантів та працевлаштування ветеранів війни; 3) реалізація ефективної соціальної політики для людей з інвалідністю (допоможе залучити до економічного життя країни до 1,5 млн осіб).

Вирішення проблеми, на думку авторів, має базуватись на побудові тісної взаємодія держави, роботодавців та працездатного населення. Але ключовим стратегічним фактором, безумовно, є якнайшвидше завершення бойових дій.

Ключові слова: бізнес, підприємницька діяльність, трудові ресурси, дефіцит кадрів, воєнний стан.

Svitlychna Alla Vasylivna Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

Volkova Nelia Vasylivna Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-8374-1546>

Myrna Olha Volodymyrivna Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <http://orcid.org/0000-0003-3252-3319>

BUSINESS UNDER MARTIAL LAW: WORKFORCE SHORTAGES AND WAYS TO OVERCOME THEM

Abstract. The article notes that one of the most acute problems faced by businesses under martial law is the “labor shortage,” i.e., a deficit of workforce. According to data from the European Business Association, as of early 2025, 71% of domestic enterprises experienced an acute shortage of personnel. The development of key strategic decisions to address this issue is crucial for business development in Ukraine both today and in the post-war period. Therefore, the purpose of the study is to examine the main challenges faced by businesses under martial law due to workforce shortages and to identify possible ways to overcome this problem.

It is determined that the labor shortage in the country is primarily driven by mobilization, mass emigration, evasion of military service, combat losses, and persistent impairments to the working capacity of the population (disability). Over the next ten years, the labor deficit in Ukraine is expected to reach approximately 4.5



million people, which significantly limits production growth and affects the increase in nominal and real wages. To date, there is no consolidated solution that would effectively address the staffing crisis.

The study identifies short-term measures aimed at addressing the problem and reallocating the available workforce: 1) increased involvement of women in traditionally male-dominated occupations, as well as retirees, veterans, students, and people with disabilities; 2) stimulation of internal migration through relocation packages, housing incentives, and business grants; 3) career guidance initiatives to encourage retraining and acquisition of vocational skills; 4) cooperation with educational institutions, including dual education, internships, and corporate training programs tailored to specific vacancies to reduce the skills gap between graduates and production needs; 5) comprehensive mechanization and automation of production processes. Among the medium- and long-term solutions to overcome workforce shortages are: 1) attraction of foreign workers through managed labor immigration; 2) development of state policies aimed at the return of emigrants and the employment of war veterans; 3) implementation of an effective social policy for people with disabilities, which could help involve up to 1.5 million individuals in the country's economic life.

According to the authors, solving this problem should be based on close cooperation among the state, employers, and the working-age population. However, the key strategic factor is undoubtedly the earliest possible cessation of hostilities.

Keywords: business, entrepreneurial activity, labor resources, workforce shortage, martial law.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабних бойових дій, які тривають в Україні вже майже чотири роки, ведення бізнесу вимагає постійної гнучкості та адаптивності, здатності до швидкої перебудови на вимогу потенційних загроз і небезпек. Серед безпрецедентних викликів ведення підприємницької діяльності за нинішніх обставин є ризики безпеки, порушення логістичних ланцюгів, обмеження ресурсів, ринкова турбулентність. Та однією з найгостріших проблем, з якою зіштовхнувся бізнес в умовах воєнного стану є «кадровий голод» – дефіцит робочої сили. Як свідчать дані Європейської бізнес-асоціації, станом на початок 2025 року 71% вітчизняних підприємств відчували гострий дефіцит кадрів [1]. Отже, проблема є досить гострою та актуальною і потребує пошуку шляхів розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх актуальних наукових публікацій, що фокусуються на викликах, з якими стикається український бізнес та, зокрема, ринок праці в умовах воєнного стану варто виділити працю Володимира Гука, в якій проведена діагностика впливу воєнних та економічних шоків на людські ресурси промислових підприємств України і розроблені управлінських рекомендацій для їх подолання та підвищення стійкості ведення бізнесу [2].

Варто також відмітити наукові розвідки Олійник О.М., Головань О.О., Маркової С.В. щодо вивчення ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності роботи підприємств і підтримку працівників у складних соціально-економічних умовах воєнного стану [3].

Колективи авторів розглядали в своїх роботах проблеми ведення малого, середнього та великого бізнесу в умовах воєнного стану [4], досліджували його потенціал і перспективи, зокрема для такої стратегічно важливої галузі як сільське господарство [5]. Проте складні умови сьогодення загострюють і виносять на перший план проблему «кадрового голоду» – дефіциту робочої сили, саме від розробки ключових стратегічних рішень щодо її подолання залежить розвиток бізнесу.

Мета статті – дослідження основних викликів, що стоять перед бізнесом в умовах воєнного стану, зумовлених дефіцитом кадрів та пошук шляхів вирішення проблеми.

Виклад основного матеріалу. В умовах четвертого року ведення активних бойових дій на території України як перед оборонним сектором, так і перед бізнесом гостро постала проблема дефіциту робочої сили, про що зокрема свідчать дані рис. 1. Так у липні 2025 року, згідно з даними сайту пошуку роботи WORK.ua [6], кількість розміщених вакансій зростає у 2,5 рази, порівняно з аналогічним періодом 2022 року

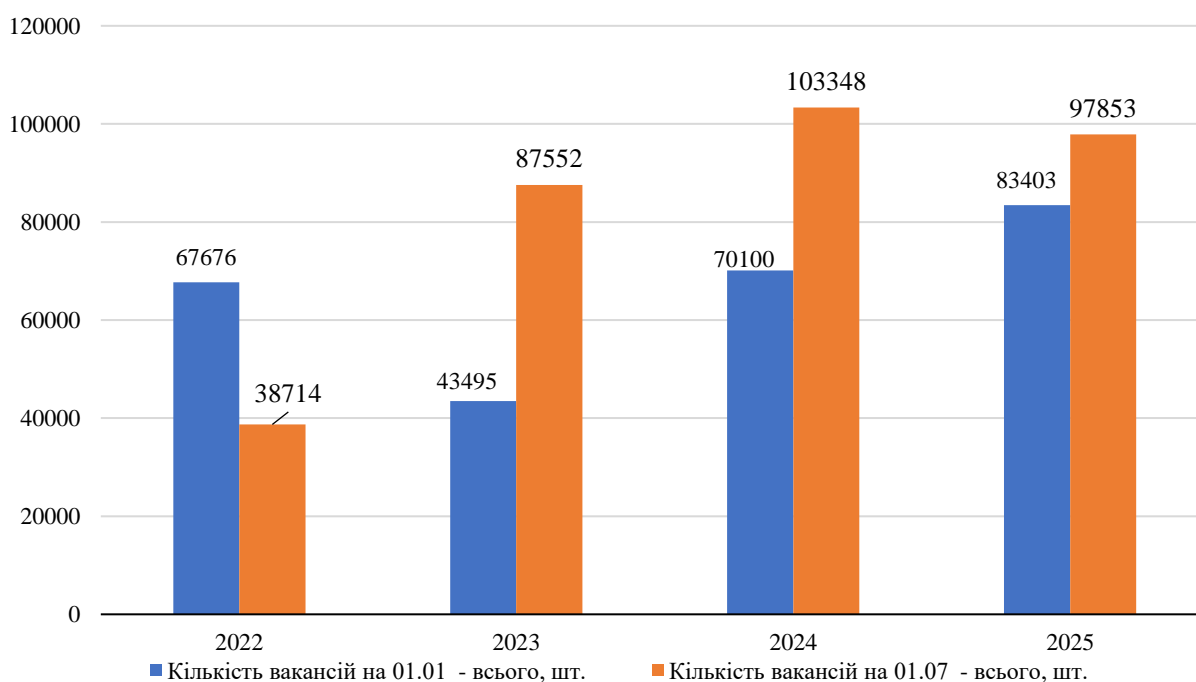


Рис. 1. Кількість вакансій сайту WORK.ua, 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано за даними сайту WORK.ua [6]

На наш погляд, умовно можна виділити дві хвилі загострення кадрового питання:



1) з лютого 2022 р. до липня 2023 р. – початок війни, коли значна частина працездатного населення, взявши до рук зброю, стала на захист держави;

2) з кінця серпня 2025 р. – ухвалення урядом змін до постанови №57, згідно з якими чоловіки віком від 18 до 22 років включно отримали право на безперешкодний виїзд з України під час дії воєнного стану [7]. Як пояснив міністр внутрішніх справ України: «Мета цього кроку – першочергово надати молодим українцям ширші можливості для навчання, стажування, легального працевлаштування за кордоном. Аби здобутий досвід вони згодом могли використати задля розвитку України» [8].

Таким чином, ми можемо констатувати, що кадровий голод в державі зумовлений:

1) мобілізацією. За даними видання The Financial Times, в Україні, станом на кінець 2024 року, загальна кількість чоловіків віком від 25 до 60 років становила 11,1 млн осіб. З них 1,2 млн осіб були вже долучені до війська [9];

2) масовою еміграцією. За оцінками Міжнародної організації праці, близько 1,6 млн українців працездатного віку нині перебувають за межами країни [10], водночас Нацбанк, посилаючись на дані ООН, говорить про 6,9 млн осіб станом на середину березня 2025 року [11]);

3) ухиленням від військової служби. Частина працездатного населення призовного віку, боячись мобілізації, свідомо звільняється з постійного місця роботи, обираючи або безробіття, або неофіційне працевлаштування чи тимчасовий підробіток;

4) бойовими втратами. Точну кількість загиблих українських військових на сьогоднішній день встановити складно, оскільки офіційні дані обмежені з міркувань безпеки та збереження морального духу населення. Згідно з заявою Володимира Зеленського в лютому 2025 року чисельність загиблих військових понад 46 тис осіб [12]. Проте, за оцінками міжнародних медіа (станом на 2024 рік), дані коливаються від 60-100 тис осіб [13], при цьому є чимало поранених (за офіційними даними понад 380 тис осіб [12]) та зниклих безвісти.

5) стійким порушенням працездатності (інвалідністю). За даними англійського видання, на одного загиблого українського воїна припадає шість або сім важко поранених [14].

За інформацією Державного центру зайнятості, найбільш відчутна нестача кадрів спостерігається в освіті, транспорті, металообробці, меблевому виробництві та енергетиці [10].

«Зі зростанням мобілізації трактористи та машиністи змінили свої професії на військові», – зазначає Олег Хоменко, директор Українського аграрного бізнес-клубу. – «Зараз ми стикаємося з дефіцитом кваліфікованих кадрів до 15 відсотків». Багато фермерів залучають підлітків на сезонні роботи.

Згідно існуючих прогнозів, дефіцит робочої сили в Україні в найближчі десять років складатиме близько 4,5 млн осіб (що дорівнює населенню Литви.

Естонії та Латвії) [1]. Водночас спостерігається суттєві зміни у структурі зайнятості. Якщо у 2022 році у сферах державного управління, охорони правопорядку та оборони було зайнято 16,0 % загальної кількості зайнятих, то у 2025 році – 25,0 % [15]. Варто також зауважити, що відкриття кордонів після завершення активних бойових дій може спричинити нову хвилю трудової міграції, оскільки частина українців може виїхати до родичів та пошуку роботи за кордоном. Дефіцит кадрів зменшує можливості нарощування виробництва та впливає на зростання номінальних і реальних заробітних плат. На сьогоднішній день жодного консолідованого рішення, яке б сприяло вирішенню кадрової кризи не існує, оскільки Європа немає досвіду подолання подібних викликів в умовах воєнних дій в XXI столітті.

Короткострокові заходи для вирішення проблеми та перерозподілу наявної робочої сили:

- 1) активніше залучення жінок у «чоловічі» професії, пенсіонерів, ветеранів, студентів та людей з інвалідністю;
- 2) стимулювання внутрішньої міграції населення (впровадження релокаційних пакетів, пільг на житло, грантів для бізнесу);
- 3) профорієнтаційні заходи для стимулювання перекваліфікації кадрів та опанування робочих професій;
- 4) співпраця з освітніми закладами: дуальна освіта, стажування, корпоративні курси під конкретні вакансії, щоб зменшити розрив між навичками випускників і потребами виробництва;
- 5) комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів.

Серед середньо- та довгострокових рішень, спрямованих на подолання дефіциту кадрів:

- 1) залучення іноземних працівників (керована трудова імміграція);

За оцінкою колишнього міністра економіки Тимофій Милованов, Україні може знадобитися до 10 мільйонів мігрантів, щоб принести позитивні зміни в українську економіку [16]. На його думку, це будуть переважно фахівці робітничих професій.

До прикладу, у березні компанія Lamella, виробник меблів у Тячеві, що на кордоні з Румунією у західній Закарпатській області, далеко від лінії фронту, після розширення виробництва для ліквідації дефіциту робочої сили найняла працівників з Бангладеш [17].

- 2) розробка державної політики повернення емігрантів (за оцінками експертів, якщо вдасться повернути хоча б 40 % працездатного населення, це стане суттєвим вкладом у розвиток поствоєнної економіки) та працевлаштування ветеранів війни;

- 3) реалізація ефективної соціальної політики для людей з інвалідністю (згідно з результатами дослідження, проведеного за ініціативи Міністерства соціальної політики, це дозволить залучити до економічного життя країни до 1,5 млн осіб [18]).



Висновки. Отже, перед бізнесом в умовах четвертого року активних бойових дій гостро постала проблема дефіциту робочої сили. Вона зумовлена передусім мобілізацією, масовою еміграцією, бойовими втратами та стійким порушенням працездатності населення. Для подолання цих викликів, на наш погляд, потрібна тісна взаємодія держави, роботодавців і працездатного населення та розробка державної політики щодо повернення емігрантів, працевлаштування ветеранів війни, законодавчого врегулювання трудової імміграції. Але ключовим стратегічним фактором, безумовно, є якнайшвидше завершення бойових дій.

Література:

1. Мовчан В. Як подолати кадрову кризу. *Українська правда. Економічна правда*. 03.09.2025. URL: <https://surl.lu/sahfkn> (дата звернення 15.12.2025)
2. Гук В.В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. №. С. 100-106. URL : <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1562> (дата звернення 01.12.2025)
3. Олійник О.М., Головань О.О., Маркова С.В. моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. Вип.8. С. 75–83. (дата звернення 01.12.2025)
4. Махмудов Х. З., Світлична А. В., Мамчич І. С., Уткін М. А., Ярова Д. В. Проблеми розвитку малого, середнього та великого бізнесу в Україні в період воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 80-85. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4998/5042>. (дата звернення 05.12.2025)
5. Світлична А.В., Волкова Н.В., Світлична О.А. Потенціал та перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. №79. С. 211-215. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79_2024/37.pdf (дата звернення 05.12.2025)
6. Статистика зарплат. Взято 15 грудня 2025 з <https://www.work.ua/salary/> (дата звернення 01.12.2025)
7. Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 1995 р. №57 (у реакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2025 р. №724) URL: <https://surl.li/zlrupi> (дата звернення 01.12.2025)
8. Ківва І. Виїзд чоловіків з України хто може перетинати кордон у 2025 році. *Moreliudei.media*. 27 сер 2025. URL: <https://surl.li/dqrpmz> (дата звернення 01.12.2025)
9. Крук В. Скільки чоловіків призовного віку в Україні та яку кількість можуть мобілізувати у 2025 році. *ТелеграфЪ*. 14 січ.2025. URL: <https://surl.li/oztkmg> (дата звернення 25.12.2025)
10. Магдик Н. Війна спричина дефіцит робочої сили: хто наразі найзатребуваніший. *ТСН. Гроші*. 01.12.2025. URL: <https://surl.li/imaxph> (дата звернення 25.12.2025)
11. Попов А. Ринок праці воєнного часу: там, де є робота, бракує тих, хто вміє її робити. *УНІАН*. 23.05.2025. URL: <https://surl.li/whaywe>
12. Собенко Н. Понад 46 тисяч загиблих: Зеленський назвав втрати України у війні. *Суспільне новини*. 16 лют.2025. URL: <https://surl.li/prkna9g> (дата звернення 09.01.2026)
13. How many Ukrainian soldiers have died? *The Economist*. Nov 26th 2024. URL: <https://surl.li/hzldfu> (дата звернення 09.01.2026)
14. Скільки загинуло українських військових? Статистику опублікували у The Economist. *БУКВИ*. 27 листоп. 2024. URL: <https://surl.lu/rfjfnu> (дата звернення 09.01.2026)



15. Богдан Т. Як виправити диспропорції на ринку праці? *Українська правда. Економічна правда*. 03.11.2025. URL: <https://surli.cc/zpyiud> (дата звернення 09.01.2026)
16. Даниленко Т. Мій песимістичний прогноз: нас залишиться 10 мільйонів – президент KSE про вимивання мізків з України та демографічні виклики. *Українська правда. 13 жовт.* 2025. URL: <https://surli.li/hfxldl> (дата звернення 09.01.2026)
17. Стець А. Виробник меблів на Закарпатті візьме на роботу 160 працівників з Бангладеш. *ZAXID.NET. 09 січ.* 2025. URL: <https://surli.li/xjfwhg> (дата звернення 09.01.2026)
18. Костенко І. Дефіцит кадрів. В Україні знайшли несподіване вирішення проблеми. *РБК-Україна*. 09.09.2024. URL: <https://surli.li/rlrmdo> (дата звернення 09.01.2026)

References:

1. Movchan, V. (2025, September 3). Yak podolaty kadrovu kryzu [How to overcome the labor shortage crisis]. *Ukrainska Pravda. Ekonomichna Pravda*. <https://surli.lu/sahfkn> [in Ukrainian].
2. Huk, V. V. (2025). Vplyv voiennykh ta ekonomichnykh shokiv na liudski resursy v systemi menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Impact of military and economic shocks on human resources in the management system of industrial enterprises]. *Innovatsiina Ekonomika*, (), 100–106. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1562> [in Ukrainian].
3. Oliinyk, O. M., Holovan, O. O., & Markova, S. V. (2025). Modeli ta metody menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh: filosofsko-kontseptualni ta prykladni aspekty [Models and methods of personnel management in modern conditions: philosophical, conceptual, and applied aspects]. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys*, 8, 75–83 [in Ukrainian].
4. Makhmudov, Kh. Z., Svitlychna, A. V., Mamchych, I. S., Utkin, M. A., & Yarova, D. V. (2024). Problemy rozvytku maloho, serednoho ta velykoho biznesu v Ukraini v period voiennoho stanu [Problems of development of small, medium, and large businesses in Ukraine during martial law]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, 22, 80–85. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4998/5042> [in Ukrainian].
5. Svitlychna, A. V., Volkova, N. V., & Svitlychna, O. A. (2024). Potentsial ta perspektyvy rozvytku aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Potential and prospects for the development of Ukraine's agricultural sector under martial law]. *Infrastruktura Rynku*, 79, 211–215. http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/79_2024/37.pdf [in Ukrainian].
6. Statystyka zarplat. (2025). Statystyka zarobitnykh plat [Salary statistics]. Retrieved December 15, 2025, from <https://www.work.ua/salary/> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (1995). Pro zatverdzhennia Pravyl peretynannia derzhavnoho kordonu hromadianamy Ukrainy [On approval of the Rules for crossing the state border by citizens of Ukraine] (Resolution No. 57 of January 27, 1995, as amended August 25, 2025). Retrieved December 1, 2025, from <https://surli.li/zlrupi> [in Ukrainian].
8. Kivva, I. (2025, August 27). Vyizd cholovikiv z Ukrainy: khto mozhe peretynaty kordon u 2025 rotsi [Departure of men from Ukraine: who can cross the border in 2025]. *Moreliudei.media*. Retrieved December 1, 2025, from <https://surli.li/dqrpmz> [in Ukrainian].
9. Kruk, V. (2025, January 14). Skilky cholovikiv pryzovnoho viku v Ukraini ta yaku kilkist mozhut mobilizuvaty u 2025 rotsi [How many men of conscription age are in Ukraine and how many can be mobilized in 2025]. *Telehraf*. Retrieved December 25, 2025, from <https://surli.li/oztkmg> [in Ukrainian].
10. Mahdyk, N. (2025, December 1). Viina sprychynyla defitsyt robochoi syly: khto narazi naizatrebuvanishyi [War has caused a labor shortage: who is currently most in demand]. *TSN. Hroshi*. <https://surli.li/imaxph> [in Ukrainian].
11. Popov, A. (2025, May 23). Rynok pratsi voiennoho chasu: tam, de ye robota, brakuie tykh, khto vmiie yii robyty [The wartime labor market: where there are jobs, there is a shortage of skilled workers]. *UNIAN*. <https://surli.lt/whaywe> [in Ukrainian].



12. Sobenko, N. (2025, February 16). Ponad 46 tysiach zahyblykh: Zelenskyi nazvav vtraty Ukrainy u viini [Over 46 thousand killed: Zelensky named Ukraine's losses in the war]. **Suspilne Novyny**. Retrieved January 9, 2026, from <https://surl.li/pknaHg> [in Ukrainian].
13. How many Ukrainian soldiers have died? (2024, November 26). *The Economist*. <https://surl.li/hzldfu> [in English].
14. Skilky zahynulo ukrainskykh viiskovykh? Statystyku opublikovali u The Economist [How many Ukrainian soldiers have died? Statistics published by The Economist]. (2024, November 27). *BUKVY*. Retrieved January 9, 2026, from <https://surl.lu/rfjfnY> [in Ukrainian].
15. Bohdan, T. (2025, November 3). Yak vypravyty dysproportsii na rynku pratsi? [How to correct labor market imbalances?]. *Ukrainska Pravda. Ekonomichna Pravda*. <https://surli.cc/zpyiyd> [in Ukrainian].
16. Danylenko, T. (2025, October 13). Mii pesymistychnyi prohnoz: nas zalyshtysia 10 milioniv – prezident KSE pro vymyvannia mizkiv z Ukrainy ta demohrafichni vyklyky [My pessimistic forecast: only 10 million will remain – KSE president on brain drain and demographic challenges]. *Ukrainska Pravda*. Retrieved January 9, 2026, from <https://surl.li/hfxldI> [in Ukrainian].
17. Stets, A. (2025, January 9). Vyrobnyk mebliv na Zakarpatti vizme na robotu 160 pratsivnykiv z Banhladesh [A furniture manufacturer in Zakarpattia will hire 160 workers from Bangladesh]. *ZAXID.NET*. Retrieved January 9, 2026, from <https://surl.li/xjfwHg> [in Ukrainian].
18. Kostenko, I. (2024, September 9). Defitsyt kadriv. V Ukraini znaishly nespodivane vyrishennia problemy [Labor shortage: an unexpected solution was found in Ukraine]. *RBK-Ukraina*. <https://surl.li/rlrmdo> [in Ukrainian].