



О. В. Максимець, Д. Ю. Алейніков

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАЛУЧЕННІ МОЛОДІ ДО ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА ПЕРСПЕКТИВ

Досліджено роль менеджменту та бізнесу у залученні молоді до економічної активності в Україні за умов війни, економічної нестабільності та демографічної кризи. Визначено ключові чинники, що спонукають молодь до еміграції, серед яких – низький рівень оплати праці, незадовільні умови праці, корупція та обмежені можливості для професійного розвитку. На основі попереднього анкетування молоді міста Львів та Львівської області (n = 55) проаналізовано настрої респондентів, їхні кар'єрні орієнтири та ставлення до перспектив працевлаштування в Україні. Опитані відповідали на питання щодо настроїв, мотивації та факторів, що впливають на їхнє рішення щодо працевлаштування, навчання та проживання в Україні. Використано методи системного підходу, причинно-наслідковий аналіз, контент-аналіз та статистичні методи.

Дослідження надає попередні дані про настрої, мотивацію та чинники, які впливають на рішення молодих людей щодо роботи та проживання в Україні, що є важливим для формування ефективної політики. На основі проведених досліджень було запропоновано розширити перелік перспектив та очікувань молоді і стратегій не лише загальнодержавних, а й місцевих, які сприятимуть поверненню кваліфікованих кадрів, зменшенню еміграції та залученню молодих талантів до відбудови економіки.

Для бізнесу це дослідження є дорожньою картою для створення привабливих умов праці, що відповідають очікуванням молоді (гнучкість, соціальний пакет, можливості розвитку). Це допоможе компаніям утримувати цінних співробітників та підвищувати їхню лояльність.

Результати можуть використати органи влади для розроблення національних програм, спрямованих на стимулювання зайнятості молоді, розвиток освіти, підтримку підприємництва та створення безпечного й привабливого середовища для життя та роботи.

Утримання та розвиток молодих, інноваційних кадрів є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності українських компаній та економіки загалом на світовій арені.

Отже, дослідження не просто виявляє проблеми, а пропонує конкретні рекомендації, що можуть бути імplementовані для створення сприятливіших умов для молоді в Україні, забезпечуючи її активну участь у майбутньому країни. Дослідження має високу потенційну цінність, оскільки воно стосується критично важливої проблеми для майбутнього України – утримання та залучення молоді до ділової активності, особливо за умов війни та демографічної кризи.

Ключові слова: менеджмент; управління трудовими ресурсами; економічна активність; еміграція; трудові ресурси; корпоративна культура.

Вступ

Менеджмент та бізнес відіграють ключову роль у залученні молоді до економічної діяльності в Україні. Саме вони створюють робочі місця, формують мотиваційне середовище, забезпечують можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Через сучасні стратегії розвитку, партнерство з освітніми закладами, підтримку стажувань і менторства, бізнес може не лише утримувати молодь у країні, а й стимулювати її активну участь в економічному відновленні та інноваційному розвитку.

Упродовж багатьох років в Україні існує помітний тренд на еміграцію [1]. Традиційно основні чинники, що

підштовхують молодь до виїзду за кордон для навчання чи роботи, є економічними, зокрема низький рівень оплати праці, що було підтверджено і в проведеному мною анкетуванні. Окрім того, після трьох років повномасштабного вторгнення до них невідворотно додалися безпекові та соціальні проблеми, зокрема відсутність розуміння власних перспектив, постійний стрес [2].

Уже сьогодні відсутність робочої сили названо основною перешкодою для розвитку і ведення бізнесу в Україні [3]. Окрім того, молодь традиційно є не лише перспективними працівниками, а й активними споживачами і генераторами прогресивних ідей. За таких умов виникає нагальна потреба активно інвестувати в підго-

Інформація про авторів:

Максимець Олена Віталіївна, доцент, кандидат економічних наук. Email: alyona.maksymets@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8395-6195>

Алейніков Дмитро Юрійович, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент». Email: bloodyolen@gmail.com

Цитування за ДСТУ: Максимець О. В., Алейніков Д. Ю. Роль менеджменту в залученні молоді до ділової активності в Україні: оцінка передумов та перспектив. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(84/85). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 68–76.

Citation APA: Maksymets, O. V., & Alejnikov, D. Y. (2025). The role of management in attracting young people to business activity in Ukraine: assessment of prerequisites and prospects. *Efficiency of public administration*, 3/4(84/85), 68–76.
<https://doi.org/10.36930/508410>

товку та розвиток молодих фахівців, запроваджуючи ду- альну освіту, стажування, менторські програми та інші інструменти формування кадрового резерву. Водночас це вимагає переосмислення стратегій розвитку, у яких пріоритетними стають не лише залучення, а й утримання та професійний розвиток молоді. Важливим аспектом також є трансформація корпоративної культури.

Постановка проблеми та ступінь її вивчення

За умов повномасштабної війни, економічної неста- більності та демографічної кризи [4] Україна стикається з масштабним відтоком молодого населення за кордон. Масова еміграція молоді спричиняє втрату людського капіталу, поглиблює дефіцит кваліфікованих кадрів [3] і загрожують довгостроковим перспективам відновлення та зростання національної економіки. З огляду на це постає потреба у всебічному дослідженні причин нело- яльності молоді, механізмів її утримання у країні та ро- лі бізнесу, держави й управлінських рішень у залученні молодого покоління до активної участі в економічному житті України. Варто відзначити роботу Тетяни Костю- ченко, Інни Волосевич, а також багатьох інших авторів досліджень та статей на цю та суміжні теми [1].

Незважаючи на це, проблематика інтеграції та залу- чення молоді (а також повернення з-за кордону) поста- ла дуже гостро, і потребує всебічної уваги вченої та академічної спільноти.

Мета дослідження полягає у формуванні рекоменда- цій управління бізнесу щодо залучення молоді для роз- витку та розбудови України.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі завдання:

- здійснити огляд теоретичних основ проблематики ін- теграції молоді, ознайомитись з наявними досліджен- нями на цю тему;
- підготувати анкету для оцінювання настроїв молоді в контексті роботи, навчання та проживання в Україні чи за її межами;
- провести анкетування, систематизацію та аналіз отри- маних результатів;
- провести порівняльний аналіз отриманих даних з по- дібними дослідженнями інших авторів;
- оцінити динаміку настроїв респондентів;
- сформулювати рекомендації для покращення залучення та інтеграції молоді до роботи в українських компаніях.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні та по- літичні процеси, що впливають на інтеграцію молоді до розбудови та відновлення України.

Предметом дослідження є настрої, мотивація та фак- тори, що впливають на рішення молоді щодо працев- лаштування, навчання та проживання в Україні чи за її межами, а також роль бізнесу та держави у формуванні стратегій утримання та залучення молодих кадрів до економічного життя країни.

Методи дослідження:

- системний підхід (під час вивчення чинників, які впливають на розвиток компаній та соціально-еко- номічних проблем, що постають унаслідок управління трудовими ресурсами);
- причинно-наслідковий метод (під час аналізу зовніш- ніх і внутрішніх чинників, які мають вплив на розви- ток компаній за сучасних умов);
- контент-аналіз (для виявлення загальних тенденцій за темою дослідження);
- метод анкетування (для збирання даних);

- методи аналізу статистичних даних та економіко-ма- тематичні методи (під час аналізу отриманої інформа- ції від респондентів);
- метод системного аналізу (для виявлення проблемних питань, що впливають на мотивацію молодих людей під час вибору подальшого працевлаштування).

Виклад основного матеріалу.

Молоде покоління – це активна частина населення, що перебуває на етапі професійного становлення або ранньої трудової діяльності, формує трудовий, інтелек- туальний та підприємницький потенціал держави. Ця група відіграє ключову роль у розвитку ринку праці, ін- новаційної економіки та соціально-економічного від- новлення країни. Традиційно до молоді відносять осіб віком від 14 до 35 років, однак відповідно до сучасних підходів Всесвітньої організації охорони здоров'я, межі молодого віку розширено до 45 років [5], що зумовлено змінами в демографічних трендах, зростанням трива- лості життя та відтермінуванням соціальної зрілості. З огляду на це, економічну активність осіб до 45 років де- далі частіше розглядають як частину молодіжного тру- дового ресурсу, що має бути враховано під час форму- вання державної та корпоративної політики зайнятості, розвитку підприємництва та людського капіталу.

Саме молодь формує робочу силу, яка здатна адап- туватися до нових технологій, започатковувати бізнес, створювати стартапи та забезпечувати динаміку розвит- ку. Її масовий відтік за кордон означає втрату людсько- го капіталу, що може поставити під сумнів майбутнє української економіки. Однак через війну, нестабіль- ність та обмежені можливості для самореалізації значна частина молодих українців емігрує або не повертається після навчання за кордоном [1].

Інтеграція молоді в економічне середовище держави є одним із ключових напрямів соціально-економічного розвитку, що привертає увагу дослідників у сфері еко- номіки, соціології, політології та управлінських наук. Молоде покоління, як активну частину трудових ресур- сів, розглядають як основу формування інноваційного потенціалу країни, її конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання.

У межах теорії людського капіталу (зокрема у пра- цях Г. Беккера) молодь трактують як інвестиційний об'єкт, що володіє знаннями, уміннями та здібностями, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та економічну ефективність. Розвиток людського капі- талу через систему освіти, професійну підготовку, під- тримку підприємництва та працевлаштування вважають однією з найперспективніших стратегій довгостроково- го економічного розвитку.

Для молоді характерні прагнення до гнучких форм зайнятості, високий рівень цифрової грамотності, цін- ність самореалізації та баланс між роботою та особис- тим життям. Це визначає нові виклики для кадрового менеджменту. У структурі ринку праці молодь посідає вразливу позицію. Часто вона стикається із труднощ- ами у пошуку роботи через нестачу досвіду, невідповід- ність між здобутою освітою та вимогами роботодавців, обмежений доступ до стабільних та високооплачуваних робочих місць. Це спричиняє високий рівень молодіж- ного безробіття [6], що, відповідно, збільшує ризики со- ціального відчуження та зростання трудової міграції.

Окремої уваги заслуговує проблема еміграції моло- ді, яка в українських реаліях набуває масштабного ха-

рактеру. Молоді фахівці щоразу частіше виїжджають за кордон у пошуках вищого рівня життя, кращих умов праці та стабільності. Інституційна економіка також пропонує ефективні підходи до подолання зазначених викликів. Вона акцентує увагу на важливості створення сприятливого середовища через формування ефективних інституцій – як державних, так і недержавних.

Йдеться про підтримку молодіжного підприємництва, запровадження програм першого робочого місця, розвиток дуальної освіти, зменшення податкового навантаження для бізнесу, що працевлаштовує молодь, а також стимулювання повернення молодих фахівців з-за кордону. Отже, наукові підходи до вивчення проблем інтеграції молоді в економіку охоплюють багато аспектів, тема є комплексною за своєю суттю. За умов соціально-економічних трансформацій та зовнішніх викликів питання ефективного залучення молодого покоління до економіки України потребує подальшого системного дослідження та комплексних управлінських рішень.

Після ознайомлення з теоретичними основами досліджуваної проблематики було розроблено анкету для збирання об'єктивних даних і їх подальшого аналізу.

Висунуті гіпотези для перевірки:

1) Більше половини респондентів планують ті чи інші форми еміграції.

2) Віра в можливість професійної реалізації на ринку України корелює з віком. Чим молодші респонденти, тим оптимістичніше налаштовані на рахунок майбутнього.

3) Через більший тиск на чоловіків, пов'язаний з мобілізацією та обмеженням виїзду, у них очікується сильніше бажання залишити Україну, аніж у респондентів жіночої статі.

Для проведення анкетування було прийнято рішення використовувати сервіс "Google Forms". Анкета складалась з чотирнадцяти пунктів: вік респондента; стать респондента; рівень освіти; зайнятість. А також відповіді на такі запитання: Чи задоволені рівнем оплати праці в Україні загалом? Будучи студентом, чи маєте можливість виїхати за кордон на навчання? Чи маєте можливість виїхати за кордон на зустрічі, конференції чи семінари як молодий співробітник компанії? Чи скористались би можливістю навчання за кордоном? Чи плануєте будувати кар'єру в Україні? Яка ваша професія / спеціальність? Чи бачите ви перспективи своєї професійної реалізації в Україні? Чи плануєте виїзд з України? Якщо плануєте еміграцію, то чому? Які дії

бізнесу спонукали б вас, як працівника, будувати кар'єру в Україні?

Це дослідження стало першим етапом як "пілотний проєкт" для дещо масштабнішого, що дасть краще розуміння настроїв студентів та молодих працівників. На першому етапі ми отримали відповіді від 55 респондентів, що проживають / працюють у Львові та Львівській області.

Вікову структуру респондентів подано на рис. 1. Як можна побачити з діаграми (див. рис. 1), приблизно половина опитаних – це люди віком від 16 до 20 років, (51 %). Найбільше респондентів було віком 18 років (23,6 %). При цьому середній вік респондента становить 22 роки.

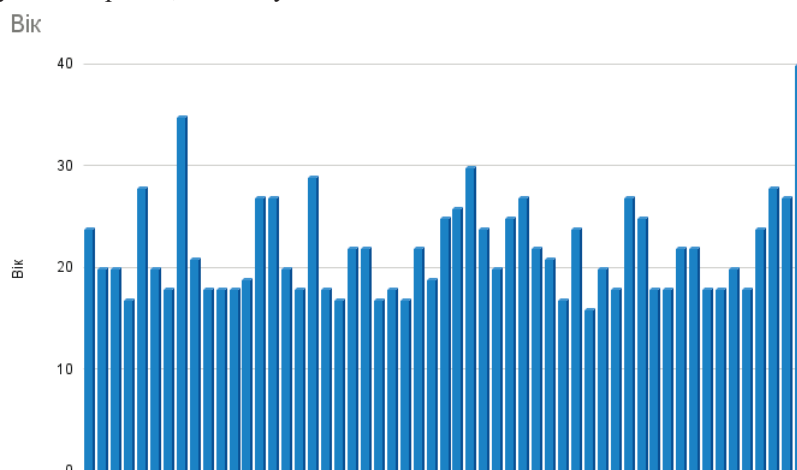
Щодо гендерного співвідношення, отримано відповіді від 36 чоловіків, що становить 65,5 % вибірки, та 19 жінок, що становить 34,5 % відповідно.

Також було зібрано дані про розподіл молоді, що брала участь в анкетуванні за рівнем освіти: базова загальна середня освіта – 8, або 14,5 %; повна загальна середня освіта – 4, або 7,3 %; професійно-технічна освіта – 7, або 12,7 %; неповна вища освіта – 15, або 27,3 %; бакалавр – 18, або 32,7 %; магістр – 3, або 5,5 %.

Згідно з результатами, наведеними у вигляді діаграми (рис. 2), респонденти переважно мають неповну вищу або вищу освіту. Можемо зробити припущення, що вони адекватно можуть розуміти свої можливості для розвитку в Україні. Тому вважаємо їх відповіді релевантними для невеликої вибірки, що отримали з результатів анкетування. Це ж підтверджується і розподілом респондентів за зайнятістю (рис. 3). За залученістю до праці учасників анкетування було розподілено на тих, хто працює з повною зайнятістю (41,8 %), частковою зайнятістю (34,5 %) та тих, хто не працює (23,6 %) (див. рис. 3).

Тривожним і вартим уваги є розподіл відповідей на запитання "Чи задоволені ви оплатою праці в Україні загалом", де ствердно відповіли лише 7 респондентів (12,7 %). Для розуміння кореляції між віком респондентів та їх відповідями ми використали кореляційно-регресійний аналіз. При цьому не було помічено очевидного зв'язку віку респондента та задоволеністю рівнем оплати праці (рис. 4).

Для розрахунків було використано дані змінні щодо відповіді "Ні"- 1, "Так" – 2. Наступним важливими аспектами дослідження було з'ясування ставлення респондентів та їх можливості виїхати за кордон (рис. 5).



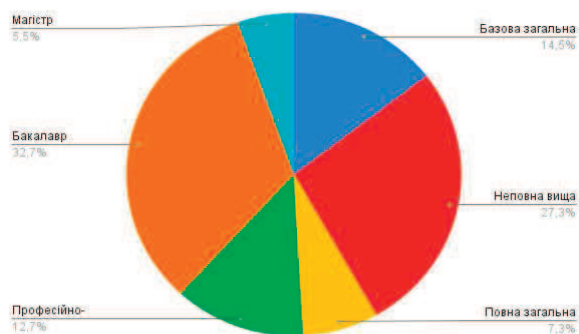


Рис. 2. Розподіл респондентів за рівнем освіти

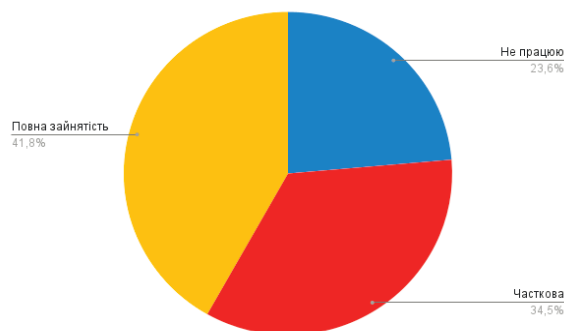


Рис. 3. Розподіл респондентів за зайнятістю

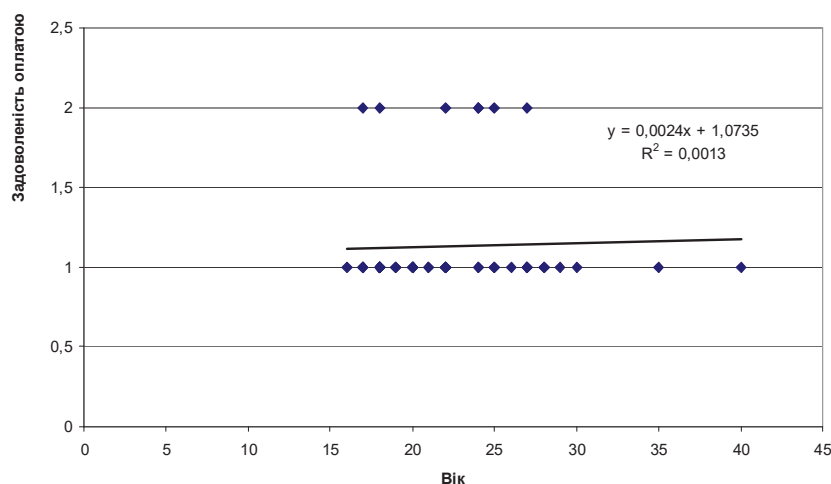
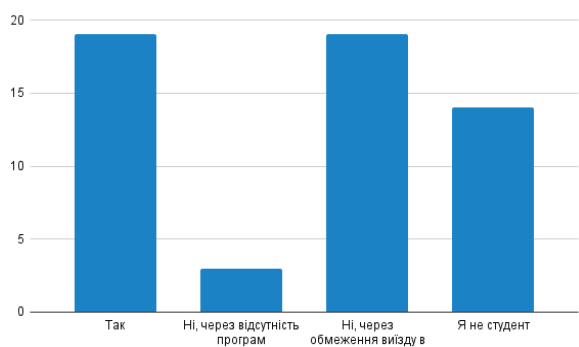
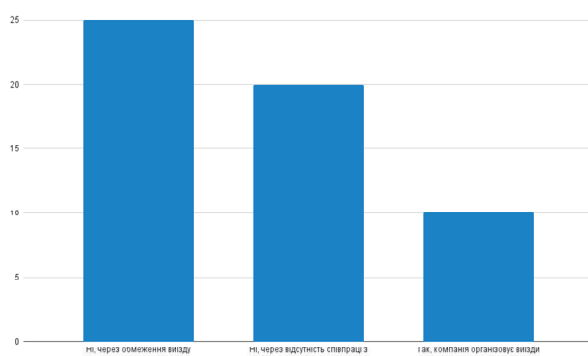


Рис. 4. Кореляційно-регресійний аналіз задоволеності респондентів рівнем оплати праці в Україні



Можливість виїхати закордон будучи студентом



Можливість виїхати закордон на семінари чи конференції як молодий співробітник компанії

Рис. 5. Можливість виїхати за кордон як студент / як молодий співробітник компанії

Бачимо, що будучи студентом, є значно більше можливостей та скористатись різними програмами навчання / стажування і відповідно. Для менеджменту компанії, на наш погляд, важливо ініціювати співпрацю з

закладами вищої освіти для дуальної форми освіти, або відповідних тренінгів, які дали б змогу молодим особам чоловічої статі мати більше можливостей виїзду за кордон із відповідним підвищенням кваліфікації та отримання нових скілів.

Саме це підтверджують результати на наступне питання, яке стосувалось того, чи скористались би можливістю навчання за кордоном (рис. 6).

Результати відповідей респондентів щодо готовності скористатися можливістю навчання за кордоном показують, що 67 % (37 осіб) відповіли ствердно, 20 % (11 осіб) обрали варіант "ні", а 13 % (7 осіб) вагались з відповіддю ("не впевнений/а"). Такий високий відсоток тих, хто готовий навчатися за кордоном, підтверджує гіпотезу про схильність молоді до еміграції, зокрема через прагнення до кращих освітніх можливостей. Ці дані корелюють із відповідями, де лише 12,7 % респондентів задоволені рівнем оплати праці в Україні, що може вказувати на ширший контекст незадоволеності умовами у країні. За гендерним розподілом, серед чоловіків 70 % готові виїхати на навчання, тоді як серед жінок – 63 %, що частково підтверджує гіпотезу про сильніше бажання чоловіків залишити Україну через мобілізаційні обмеження. Для глибшого аналізу варто було б дослідити, чи пов'язана готовність до навчання за кордоном із рівнем освіти респондентів (наприклад, студенти з неповною вищою освітою можуть бути мотивованішими). Ці результати підкреслюють необхідність створення в Україні конкурентних освітніх програм і партнерств із закордонними закладами вищої освіти, щоб зменшити відтік молоді.

За нашим припущенням, результати мають бути пов'язані з планами на кар'єрний ріст в Україні (рис. 7).

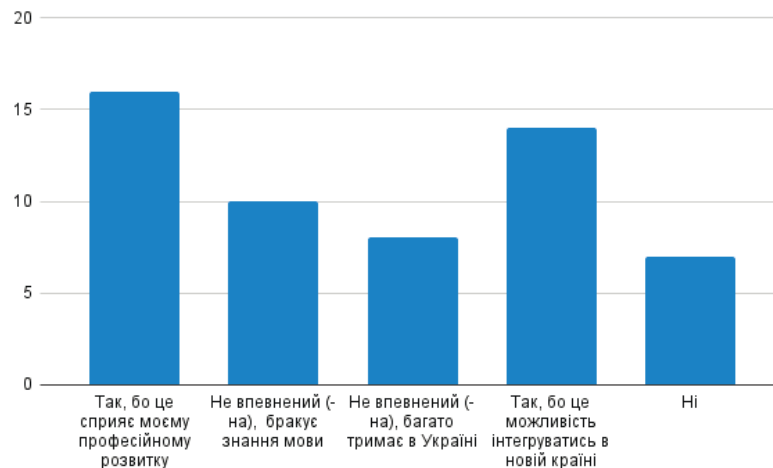


Рис. 6. Чи скористались би можливістю навчання за кордоном

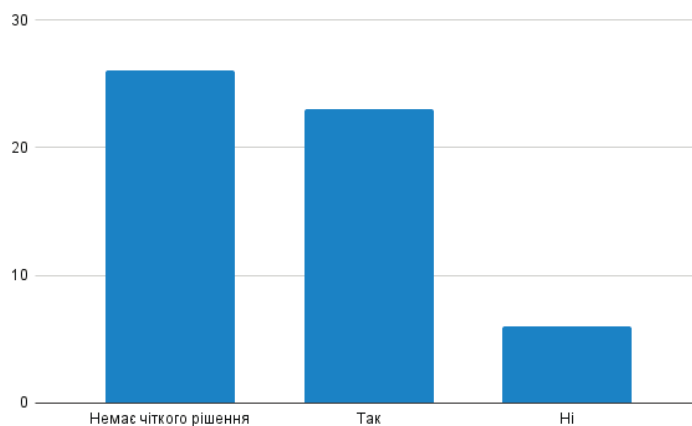


Рис. 7. Чи плануєте будувати кар'єру в Україні?

Розподіл відповідей респондентів на питання про плани будувати кар'єру в Україні, є досить позитивними, адже майже 42 % відповіли "так", і лише 11 % відповіли "ні". Однозначно не визначилися 47 %. Ці дані вказують на наразі досить високий рівень довіри молоді до кар'єрних перспектив в Україні. За віковим розподілом, серед респондентів віком 16-20 років 30 % планують кар'єру в Україні, тоді як серед тих, кому 21-25 років, лише 20 %, що частково суперечить гіпотезі про більший оптимізм молодших респондентів. Можливо, молодші учасники ще не стикалися з реальними викликами ринку праці, тоді як старші мають більше досвіду

і розчарувань. Гендерний аналіз показує, що жінки (28 %) дещо частіше планують кар'єру в Україні, ніж чоловіки (23 %), що може бути пов'язано з меншим тиском мобілізації. Результати підкреслюють необхідність для бізнесу створювати привабливі кар'єрні можливості, наприклад, через стажування, менторські програми та конкурентні зарплати, щоб підвищити лояльність молоді.

І відповідно наступним питанням анкети ми поставили за мету з'ясувати перспективними своєї професійної реалізації (рис. 8).

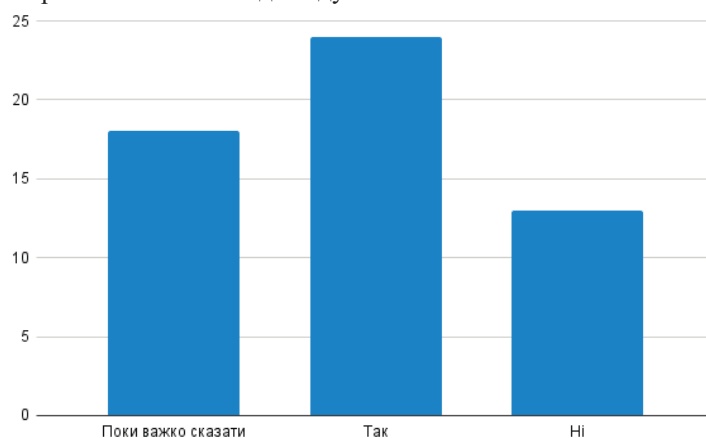


Рис. 8. Чи бачите ви перспективи своєї професійної реалізації в Україні?

Згідно з отриманими результатами також спостерігаємо досить позитивну оцінку респондентами перспектив професійної реалізації в Україні. Дані свідчать про значний оптимізм молоді щодо можливостей самореалізації,

що тісно пов'язано з результатами на рис. 9. Із результатів бачимо, майже 44 % планують кар'єру в Україні і лише 24 % однозначно не пов'язують свої перспективи професійної реалізації з Україною. За віковим розподі-

лом, серед респондентів 16-20 років 22 % бачать перспективи, тоді як серед 21-25 років – лише 15 %, що знову частково суперечить гіпотезі про більший оптимізм молодших учасників. За гендерним розподілом, жінки (21 %) дещо частіше бачать перспективи, ніж чоловіки (16 %), що може відображати різні соціальні очікування та обмеження. Ці результати вказують на критичну потребу у трансформації корпоративної культури та державної політики, зокрема через підтримку молодіжного підприємництва та створення стабільних робочих місць. Бізнесу варто зосередитися на прозорих кар'єрних шляхах і мотиваційних програмах, щоб відновити довіру молоді до професійних перспектив в Україні.

І за логікою дослідження наступним питанням є виявлення бажання виїхати за кордон (див. рис. 9).

Результати опитування підтверджують відповіді на попередні питання, адже понад 47 % взагалі не планує виїзд за кордон (як еміграцію), натомість майже 22 % розглядають виїзд за кордон на проживання і роботу назавсім.

На рис. 10 подано результати відповідей на питання "Якщо плануєте еміграцію, то чому?". Щонайменше

один варіант обрали 36 респондентів із 55 (65 %). Найвагомими причинами були незадовільні умови праці в Україні (77,8 %), низький рівень доходів (75 %), а також незадоволення рівнем корупції (61,1 %).

Частота вибору економічних показників, як-то рівень доходу чи умови праці на українських підприємствах, вказують на важливість залучення бізнесу для запобігання еміграції молоді. Оптимізація заробітних плат, покращення умов праці, все це фактори, що хвилюють сучасну молодь найбільше. Великою мірою вирішення цих проблем перебуває у сфері відповідальності українських керівників та менеджерів.

На рис. 11 подано результати відповідей на питання "Які дії бізнесу спонукали б вас, як працівника, будувати кар'єру в Україні?".

Щонайменше 1 пункт обрали 49 респондентів (89 %). Вважаю, ця інформація є особливо цінною для бізнесу, оскільки дає змогу вжити стратегічних заходів у сфері "People management", мінімізувати втрати і ризики через складну демографічну ситуацію та обстановку на ринку праці, а також посприяти утриманню критично важливої молоді в національній економіці.



Рис. 9. Чи плануєте виїзд з України?

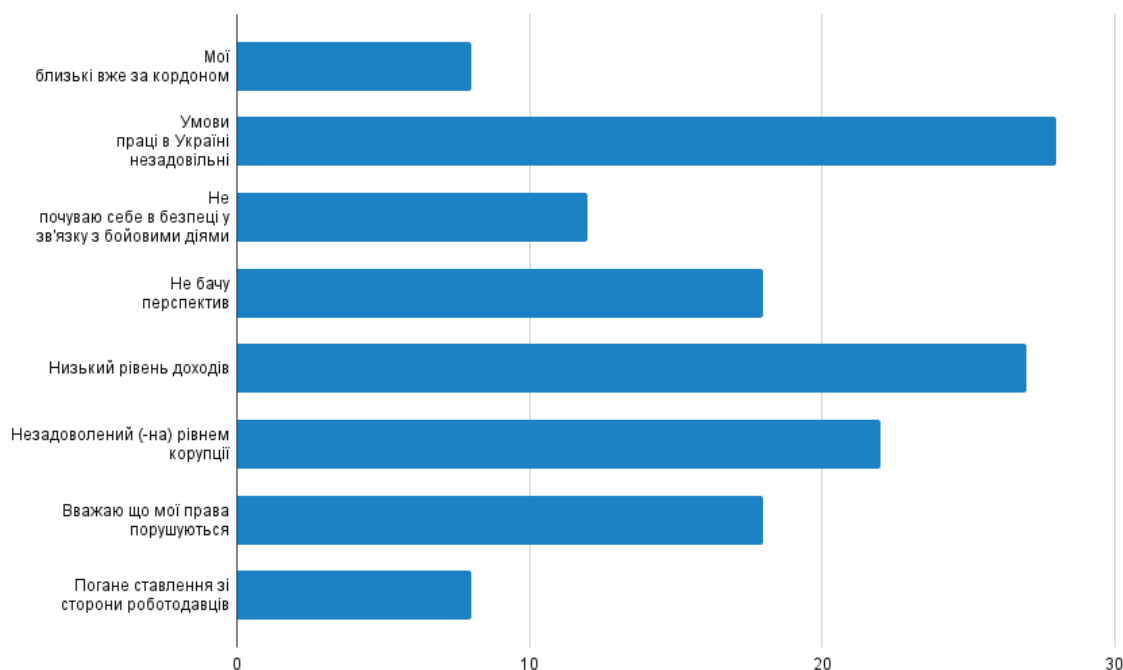


Рис. 10. Фактори, що підштовхують до еміграції

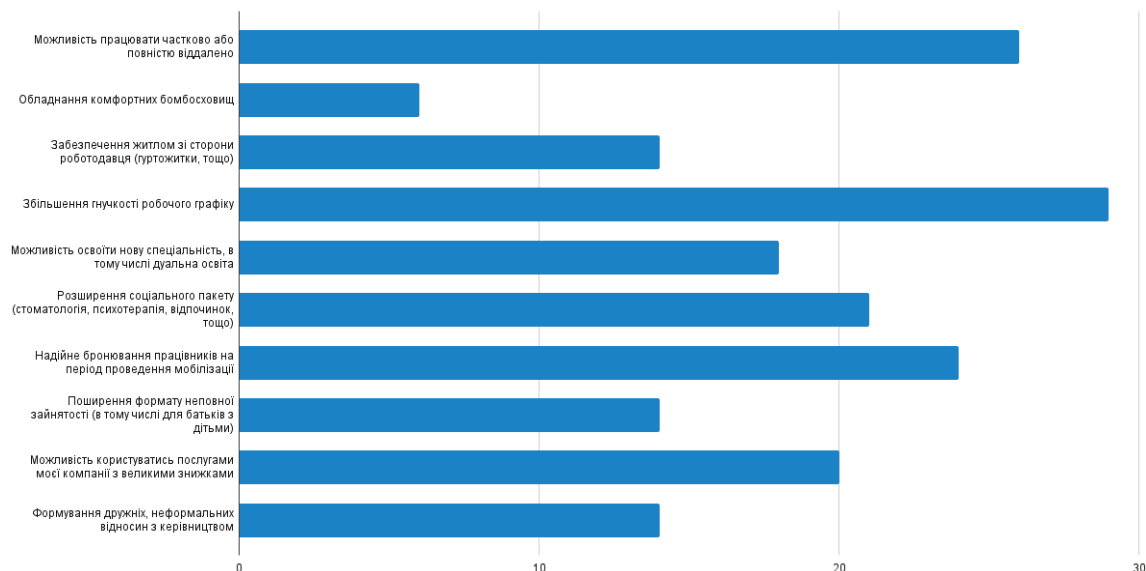


Рис. 11. Дії бізнесу, що могли б спонукати працівника будувати кар'єру в Україні

Висновки та рекомендації

У ході проведеного дослідження отримано інформацію щодо настроїв молоді, їх аналізу, та розроблено на їх основі рекомендації для власників бізнесу та інших зацікавлених осіб. Окрім того, чіткішим є розуміння потенціалу до залучення робочої сили у майбутньому, її вікового та гендерного співвідношення, що дасть змогу власникам підприємств завчасно вжити заходів для мінімізації негативних наслідків.

На основі аналізу результатів анкетування розроблено стратегічні орієнтири, як роботодавцям і управлінням ефективно залучати молодь.

За умов війни, економічної нестабільності та постійних викликів, молодь шукає від роботодавців не лише стабільності, а й гнучких умов, можливостей для особистісного розвитку, турботи та довіри. На основі відповідей респондентів було визначено ключові очікування молодих працівників, на які варто орієнтуватися бізнесу та органам управління.

1) Гнучкість понад усе: новий стандарт роботи.

Найбільшу підтримку респонденти висловили щодо:

- гнучкого робочого графіку – 59,2 %;
- можливості працювати віддалено або в гібридному форматі – 53,1 %.

Це свідчить про потребу молоді в автономії та контролі над власним часом. Роботодавцям варто впроваджувати моделі, де оцінюють результат, а не кількість годин на робочому місці.

2) Піклування та захист – важливі складові довіри:

- надійне бронювання на час мобілізації – 49 %;
- додаткові соціальні гарантії (медичні послуги, психотерапія, відпочинок) – 42,9 %;
- знижки на товари та послуги компанії – 40,8 %.

Молодь очікує не лише працевлаштування та заробітної плати, а й турботи з боку роботодавця у складні періоди. Соціальний пакет стає важливим фактором лояльності.

3) Можливості для розвитку. Інвестиції в навчання.

Опція здобуття нової спеціальності, участі в дуальній освіті – 36,7 %

Навчання та професійне зростання – це потужний стимул для залучення молоді. Компанії, що вкладають

ся у розвиток персоналу, отримують віддану та мотивовану команду. Також такі, власноруч підготовлені спеціалісти, будуть максимально ефективними, через глибоку інтеграцію в бізнес-процеси конкретної компанії, що може стати додатковим фактором утримання такого співробітника.

Також респонденти висловлювались про наявні проблеми житла (28,6 %), забезпечення працівників гуртожитками може стати хорошим інструментом для деяких категорій бізнесу. Така сама кількість опитаних (28,6 %), вказали на бажаність дружніх, неформальних відносин з керівниками. Молодь прагне працювати в середовищі, де панує взаємоповага, відкритість і розуміння. Лояльне ставлення з боку керівництва стимулює продуктивність і знижує плинність кадрів.

Щоб ефективно залучати молодих фахівців, компаніям потрібно не лише змінювати підходи до організації праці, а й переосмислити корпоративну культуру. У центрі має бути людина – з її потребами, цінностями та прагненнями. Ті, хто вже сьогодні працює в цьому напрямку, мають усі шанси стати роботодавцями майбутнього.

References

1. Костюченко, Т., Волосевич І., & Info Sapiens (2024). Вплив війни та молодь в Україні.. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/undp-impact-of-war-on-youth-in-ukraine_0.pdf
2. Зануда А. (2011). Українська молодь не протестує, а емігрує. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/business/2011/12/111209_jobless_youth_ukraine_az
3. Дія.Бізнес (2025). Результати тридцять третього щомісячного опитування промислових підприємств "Український бізнес під час війни". URL: <https://business.dia.gov.ua/news/rezultaty-trydtsiat-tretoh-shchomisiachnoho-opytuvannia-promyslovykh-pidpriemstv>
4. Опендатабот (2024). Смертність в Україні утримі перевищує народжуваність у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>
5. Dyussenbayev, A. (2017). The Main Periods of Human Life. Global Journal of human-social science: A Arts & Humanities - Psychology, 17(7). URL: https://globaljournals.org/GJHSS_Volume17/6-The-Main-Periods.pdf

6. ILO (2025). Global Employment Trends for Youth 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024>
7. United Nations Ukraine (2019). The state of youth in Ukraine 2019. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/STATE%20OF%20YOUTH%20IN%20UKRAINE%202019.pdf>

O. V. Maksymets, D. Y. Alejnikov

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ATTRACTING YOUNG PEOPLE TO BUSINESS ACTIVITY IN UKRAINE: ASSESSMENT OF PREREQUISITES AND PROSPECTS

Introduction. The article examines the role of management and business in attracting young people to economic activity in Ukraine in the context of war, economic instability and demographic crisis. Key factors that encourage young people to emigrate are identified, including low wages, unsatisfactory working conditions, corruption and limited opportunities for professional development. Based on a preliminary survey of young people in Lviv and Lviv region (n = 55), the respondents' attitudes, career orientations and attitudes towards employment prospects in Ukraine were analyzed. The respondents answered questions about their attitudes, motivation and factors influencing their decisions to work, study and live in Ukraine.

Materials and Methods. The methods of the systems approach, cause-and-effect analysis, content analysis and statistical methods were used. The study provides preliminary data on the attitudes, motivation and factors influencing the decisions of young people to work and live in Ukraine, which is important for the formation of effective policy. Based on the research conducted, it was proposed to expand the expectations of young people and strategies not only general, but also those that will contribute to the return of qualified personnel, reduce emigration and attract young talents to the reconstruction of the economy.

Analysis of Literary Sources. Theoretical aspects of management. According to Kuzmenko (2020), youth entrepreneurship management involves adapting management approaches to the specific needs of young people. Basic management principles, such as adaptation, flexibility, and innovation, become the main factors of success in involving young people in business.

Analysis of the current situation. Honcharova (2019) notes that Ukraine has seen an increase in youth interest in business activity, but there are a number of factors that hinder this development. For example, insufficient information support and an unstable economic environment limit the opportunities of young entrepreneurs.

Prerequisites for youth engagement. Ivanova (2021) mentions the importance of universities in supporting youth entrepreneurship by providing educational platforms and resources. She argues that integrating business education into curricula can significantly increase the level of entrepreneurial activity among students.

Development prospects. Melnyk (2022) emphasizes that to improve youth participation in business activity, Ukraine needs to create favorable conditions, such as access to financing, mentoring programs, and government initiatives. This will allow young entrepreneurs to implement their ideas and receive support at all stages of business development.

Lytvynenko (2023) proposes a number of innovative approaches to engaging youth in business activity, including the use of digital technologies and the development of a startup ecosystem. She believes that the active role of the state, educational institutions, and business organizations in shaping the entrepreneurial environment can significantly change the situation.

Based on the literature reviewed, it can be stated that management has a significant impact on youth engagement in business activity in Ukraine. Important factors for this are a high level of education, access to resources, and support at all stages of enterprise development. The prospects for the development of youth entrepreneurship require an integrated approach and active cooperation between different sectors of society.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Despite this, the issue of integration and involvement of young people (as well as return from abroad) is very acute and requires comprehensive attention and study on scientific and academic levels.

Results. The integration of youth into the economic environment of the state is one of the key areas of socio-economic development, which attracts the attention of researchers in the field of economics, sociology, political science and management sciences. The young generation, as an active part of the labor resources, is considered as the basis for the formation of the country's innovative potential, its competitiveness and sustainable economic growth.

For businesses, this study is a roadmap for creating attractive working conditions that meet the expectations of young people (flexibility, social package, development opportunities). This will help companies retain valuable employees and increase their loyalty.

The results can be used by authorities to develop national programs aimed at stimulating youth employment, developing education, supporting entrepreneurship and creating a safe and attractive environment for living and working.

Reducing the outflow of youth and stimulating their active participation in the economy will help stabilize the demographic situation and strengthen the country's human capital.

Retaining and developing young, innovative personnel is a key factor in increasing the competitiveness of Ukrainian companies and the economy as a whole on the global stage.

Youth satisfaction with living and working conditions reduces the risks of social exclusion and labor migration, which contributes to the overall stability of society.

Thus, the study not only identifies problems, but offers specific recommendations that can be implemented to create more favorable conditions for youth in Ukraine, ensuring their active participation in the future of the country.

The study has high potential value, as it addresses a critically important problem for the future of Ukraine – retaining and attracting young people to business activity, especially in conditions of war and demographic crisis.

Discussion. Training and professional growth are a powerful incentive for attracting young people. Companies that invest in staff development receive a dedicated and motivated team. Also, such self-trained specialists will be as effective as possible due to deep integration into the business processes of a particular company, which can become an additional factor in retaining such an employee.

To effectively attract young professionals, companies need not only to change approaches to organizing work, but also to rethink corporate culture. The person should be at the center – with his needs, values and aspirations. Those who are already working in this direction today have every chance of becoming employers of the future.

Conclusion. The study provided information on youth attitudes, their analysis, and recommendations for business owners and other interested parties were developed based on them. In addition, there is a clearer understanding of the potential for attracting the workforce in the future, its age and gender ratio, which will allow business owners to take measures in advance to minimize negative consequences.

Based on the analysis of the survey results, strategic guidelines were developed for employers and managers to effectively attract young people.

In conditions of war, economic instability and constant challenges, young people are looking for not only stability from employers, but also flexible conditions, opportunities for personal development, care and trust. Based on the respondents' answers, the key expectations of young workers were identified, which businesses and management bodies should focus on.

Keywords: management, human resource management, economic activity, emigration, labor resources, corporate culture.