

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-4>**Подлевський А.А.***кандидат економічних наук, доцент**Національного університету водного господарства та природокористування*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-7487>**Комаренко Т.А.***директор*

ТОВ “СМАРТ ПІПЛ ГРУП”

Podlevskiy Andrii*Candidate of Economics, Associate Professor**National University of Water and Environmental Engineering***Komarenko Taras***CEO at Smart People Group LLC*

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ ВИРОБНИЧОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

FEATURES OF THE LABOUR MARKET IN UKRAINE'S MANUFACTURING SECTOR AMIDST FULL-SCALE WAR

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано актуальні дослідження стану ринку праці та людського капіталу в Україні під час війни, а також потреба в релевантних даних в умовах обмеженості офіційних публікацій. Наголошено на важливості вирішення проблем дефіциту кадрів та залученості у її подоланні ключових стейкхолдерів бізнес-екосистеми. Описано запропоновану методологію з десяти кроків, метою якої є розробка та підтримка в актуальному стані портфеля шляхів вирішення проблеми. Наведено результати апробації методології на прикладі швейної та меблевої галузей, а також одного із шляхів для швейної галузі впродовж півтора року. Проведено порівняння тенденцій, потреб, викликів та ініціатив з їх подолання у дев'яти галузях виробничого сектору: сільське господарство, добувна промисловість, харчова промисловість. За результатами якого створено портфель із шістьма групами можливих варіантів вирішення проблеми дефіциту кадрів та визначено пріоритети подальшого дослідження запропонованих напрямів під час воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: ринок праці, кадровий потенціал, людський капітал, дефіцит кадрів, трудові ресурси, бізнес, підприємство, промисловість, виробничий сектор.

ANNOTATION

The article provides a comprehensive analysis of current research on the condition of the labour market and human capital in Ukraine during the full-scale war invasion, highlighting the critical need for relevant data amidst the scarcity of official data publications. It underscores the importance of addressing the workforce shortage issue by engaging key business ecosystem stakeholders, including businesses, government authorities, international organizations, business associations, and business support organizations. A ten-step methodology is proposed and described, aimed at developing and maintaining a current portfolio of solutions to the workforce shortage problem. Consecutive repeating of quantitative and qualitative research followed by constant monitoring data integration and portfolio adjustment to better reflect current needs. The results of applying this methodology in the sewing and furniture industries are presented, with a specific focus on the establishment of seamstresses training centres for over a period of eighteen months. The article compares trends, needs, and challenges in the labour market across various manufacturing sectors, including agriculture, mining, food industry, chemical industry, metallurgy, energy, sewing industry, furniture manufacturing, and construction. Based on this comparison, a portfolio consisting of six groups of potential solutions

to the workforce shortage problem is developed. These solutions include: collaboration with vocational and technical educational institutions; establishment of training centres based directly on the enterprise and internal personnel training programs; implementation of innovative technologies such as artificial intelligence tools or lean management, and modernization of equipment; continuous development of human capital; creation of favourable conditions for the return of displaced refugees to Ukraine; attraction of labour migrants from poorer countries. The article identifies priorities for further research into these proposed directions, aiming to address workforce shortages in various manufacturing sectors during martial law and the post-war recovery of Ukraine.

Keywords: labour market, personnel potential, personnel shortage, human capital, labour resources, business, entrepreneurship, industry.

Постановка проблеми. Ринок праці України попри те, що населення та бізнес демонструють неабияку витривалість, стійкість та здатність до відновлення, перебуває в кризі та характеризується високим рівнем дефіциту кадрів та невизначеності, індукованим рухом лінії фронту, терористичними обстрілами об'єктів критичної інфраструктури, міграційними та мобілізаційними процесами. Накопичені проблеми професійно-технічної освіти та мобілізація чоловічого населення більшою мірою впливає на дефіцит кадрів саме у промисловості. Розв'язання цієї проблеми та створення методів заповнення вакантних посад сприятиме економічному зростанню та повоєнному відновленню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок праці України досліджують багато науковців, зокрема, Андрейцева І. [1], Крилов Д. [2], Павлюк Т., Піщуліна О. та Маркевич К. [3], Балакірева О. та Дмитрук Д., Писаревська Г., Бортник В., Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л. [4], Петрова І. та інші. Також важливими є дослідження питань людського капіталу в умовах

війни, якими займаються, зокрема, Залознова Ю., Азьмук Н. [5], Годнюк І., Лавриненко Л., Біліченко С. [6], Грішнова О. та інші. Загальними рисами більшості публікацій є часте звернення та потреба даних з якомога свіжіших аналітичних даних, щоб підтримувати актуальність та будувати актуальні рекомендації.

За даними Міністерства економіки [7] якщо у 2021 році офіційний ринок праці нараховував 11,5 мільйона працівників, то у 2023 році ця цифра зменшилася до 9 мільйонів офіційно працевлаштованих. Також за попередніми розрахунками, для того, щоб забезпечити щорічне зростання ВВП до 2030 року на 7 % Україні потрібно 4,5 мільйона працівників додатково.

Таким чином, дослідження ринку праці, спрямовані на розробку підходів, які допоможуть подолати дефіцит кадрів, є нагальною задачею з далекосяжними наслідками, що і актуалізує тематику даної статті.

Постановка завдання. Мета статті полягає в поглибленні досліджень ринку праці для пошуку та напрацювання кращих практик виправлення наявного дисбалансу та дефіциту кадрів у бізнесах виробничого сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вирішенні проблеми дефіциту кадрів зацікавлені всі учасники бізнес-екосистеми, впливаючи кожен на своєму рівні. Так, наприклад, уряд розробляє комплексні стратегії [7; 8], міжнародні організації надають грантову та консультативну підтримку [4; 9; 10], бізнес на локальному рівні покращує умови праці, залучає рекрутингові агенції та намагається максимально заохотити працевлаштування. Особливу роль в процесі мають університети, бізнес-об'єднання та організації з підтримки бізнесу [11], які можуть бути зв'язковими ланками між різними стейкхолдерами та займатись збором даних, генерацією варіантів рішень та їх імплементацією, у тому числі у рамках грантових проєктів.

За умови недостатньої кількості актуальних даних, для вирішення цієї проблеми, важливим є проведення власних досліджень, підготовка рекомендацій та напрацювання підходів. Зокрема, для дослідження напрацьовано методологію, що передбачає наступну послідовність кроків:

Вибір галузі для проведення пробного дослідження. Визначення цільової галузі дозволить зосередитися на конкретних проблемах та особливостях, що сприятиме більш точному формулюванню гіпотез та підбору методів дослідження.

Кількісна складова дослідження, що передбачає збір інформації від значної кількості представників бізнесів із обраної галузі (наприклад через анкетування, телефонне опитування, аналітичні дослідження тощо). Цей етап дозволить зібрати первинні дані для подальшого аналізу.

Систематизація результатів та побудова гіпотез. Обробка масиву отриманих даних для формулювання гіпотез, які будуть перевірятися на наступних етапах дослідження.

Якісна складова дослідження. Проведення глибинних інтерв'ю з галузевими експертами та представниками найбільш успішних бізнесів, що допоможе укласти висновки, підтвердити або спростувати гіпотези та обрати найбільш ефективні шляхи вирішення проблеми.

Апробація обраних шляхів. Реалізація прототипів рішень, їх тестування на практиці. Збір даних про імплементацію обраних шляхів вирішення проблеми з метою перевірки їх ефективності та доцільності застосування.

Презентація та обговорення результатів досліджень через участь у публічних та тематичних заходах, збір експертних оцінок та коментарів стейкхолдерів.

Моніторинг виходу нових статистичних даних та аналітичних звітів. Постійне відстеження виходу нових статистичних даних, аналітичних звітів та наукових публікацій. Інтеграція цих даних до власних досліджень з метою підтримки їх актуальності.

Повторні інтерв'ю для верифікації нових даних. Проведення повторних інтерв'ю з метою верифікації нових даних, а також оновлення або корегування рекомендацій з урахуванням останніх тенденцій, новин з фронту та міжнародної політичної ситуації.

Екстраполяція рекомендацій для ринку праці в інших галузях. Розширення портфелю рекомендацій для інших галузей ринку праці з метою одночасного забезпечення їх універсальності та ефективності з урахуванням галузевої специфіки.

Перманентна робота над впровадженням актуальних рекомендацій. Постійна робота над впровадженням розроблених шляхів вирішення проблеми, а також адаптація рекомендацій відповідно до змін у зовнішньому середовищі та нових викликів.

Для початку роботи з описаною методологією були обрані швейна та меблева галузі. Зокрема, у вересні-листопаді 2022 року було проведена кількісна частина дослідження, де було опитано понад 6500 підприємств та підприємців щодо дефіциту персоналу та 30 глибинних інтерв'ю для діагностики стану обох галузей. Ідентифіковано понад десять тисяч вакансій у швейних компаніях та понад одна тисяча у меблевих, а також розроблено пропозиції щодо підготовки кадрів для потреб цих галузей.

У липні 2022 року за участі авторів статті м. Рівне запущено пілотний проєкт щодо створення Центру підготовки операторів швейного обладнання на базі Асоціації легкої промисловості.

Упродовж січня-серпня 2023 року осередок у Рівному отримав грантове фінансування для придбання обладнання, меблів, оплати просування та залучення двох викладачів. Завдяки цьому випускницями центру стали 75 швей, які частково задовольнили потреби 5 компаній у кадрах.

Упродовж липня 2023 року – квітня 2024 року Програма USAID “Конкурентоспроможна економіка України” підтримала проєкт, який, зокрема, передбачав створення 10 центрів

перенавчання швачок на базі підприємств легкої промисловості та низку допоміжних активностей задля забезпечення стійкості бенефіціарів.

Відібраним компаніям, зокрема, було забезпечено менторську підтримку, яка допомагає уникати типових помилок у залученні кандидатів, мати готовий апробований сценарій відкриття центру перепідготовки, стандартизовані підходи до його роботи.

9 місяців реалізації проекту дали можливість зрозуміти, які ще проблеми виникають на шляху не тільки перенавчання швачок на базі підприємств, а й подальшого їх утримання та розвитку їхньої продуктивності праці у перших 6 місяців роботи у новій спеціальності.

За підсумками проекту було проведено повторне опитування його учасників та експертів галузі і у березні 2024 року організовано саміт [12; 13] за участі представників швейної

галузі, де були обговорені виклики та кращі практики відкриття осередків підготовки кадрів.

Таким чином, апробація підходу зі створення осередків підготовки та перенавчання кадрів для швейних компаній дозволило за короткий термін підготувати майже 200 швей, що підтверджує його дієвість та перспективи для подальшого масштабування.

Окрім швейної та меблевої галузей також проведені комплексні інтерв'ю з представниками та здійснено аналіз звітів досліджень інших галузей виробничого сектору, наприклад [4; 9–11; 14]. Узагальнені результати щодо тенденцій та потреб кадрового забезпечення, проблем та викликів із набором та утриманням персоналу в опитаних компаніях та започаткованих ними ініціатив для вирішення проблем кадрового дефіциту розглянутих галузей виробничого сектору наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Діагностика та наявні рішення проблем кадрового забезпечення галузей виробничого сектору

Галузь	Основні тенденції та потреби	Проблеми та виклики	Рішення та ініціативи
1	2	3	4
Сільське господарство	Зменшення кількості працівників, висока потреба у кваліфікованих кадрах	Масова зовнішня міграція, мобілізація, брак молоді, застаріла матеріально-технічна база закладів освіти	Внутрішні програми підготовки, співпраця з освітніми закладами, дуальна освіта, короткострокові курси підвищення кваліфікації
Добувна промисловість	Дефіцит основних професій, відтік працівників через мобілізацію та міграцію	Низька мотивація молоді, складні умови праці, нестача зв'язків або відсутність закладів освіти у деяких регіонах	Власні навчальні центри, співпраця з освітніми закладами, організація практики, дуальна освіта
Харчова промисловість	Постійна потреба в інженерах, технологах, слюсарях, електриках, операторах	Мобілізація, зменшення чисельності населення, нестача молоді, плінність кадрів, проблеми з підготовкою випускників, відсутність комп'ютерної грамотності, проблеми з мотивацією молодих спеціалістів	Постійне навчання, оновлення обладнання, впровадження автоматизованих технологій, співпраця з освітніми закладами
Хімічна промисловість	Дефіцит апаратників, операторів, машиністів, лаборантів	Низька мотивація та відсутність молоді, високий рівень відповідальності, мала співпраця з закладами освіти, проблема взаємозамінності робітників	Власні навчальні центри, навчання суміжним спеціальностям, співпраця з іноземними партнерами, додаткове навчання
Металургія	Постійна потреба в кваліфікованих робітниках, операторів, зварників, електромонтерів	Мобілізація, виїзд працівників із небезпечних регіонів, складні умови праці, недостатня ефективність підготовки в закладах освіти	Власні навчальні центри, програми залучення молоді, співпраця з освітніми закладами, дуальна освіта, оновлення обладнання
Енергетика	Постійна потреба в кадрах, зростання частки літніх працівників, необхідність високої відповідальності та кваліфікації.	Мобілізація, складність заміни мобілізованих працівників, недостатній рівень підготовки молоді, відсутність мотивації молоді до роботи, відсутність належного рівня теоретичної і практичної підготовки	Додаткове навчання та стажування на підприємствах, створення навчально-тренувальних центрів, підвищення кваліфікації працівників.
Швейна галузь	Постійна потреба в кадрах, відносно невелике енергоспоживання обладнання, наявність держзамовлень, у т.ч. для ЗСУ	Значна конкуренція за працівників, низька популярність професії швей, подорожчання сировини, низьке охоплення бізнес-об'єднань	Підготовка, перепідготовка персоналу на базі швейних виробництв, співпраця бізнесу із закладами професійно-технічної освіти

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Виробництво меблів	Високий попит на кадри з навичками роботи з сучасним обладнанням, перекваліфікація жінок на типово чоловічі професії.	Відтік кадрів за кордон, мобілізація, технологічний розрив між навчанням та сучасними вимогами, недостатня практична підготовка, відсутність сучасного обладнання в закладах освіти, низький рівень кваліфікації педагогів і майстрів виробничого навчання	Співпраця бізнесу з освітніми закладами, організація виробничої практики на базі постачальників обладнання, додаткове навчання на підприємствах, підвищення кваліфікації викладачів.
Будівництво	Значний дефіцит кадрів, потреба у практичних навичках роботи, навчання у процесі роботи.	Масова міграція, мобілізація, складність забезпечення охорони праці під час практики, недостатнє фінансування освітніх закладів, відсутність системної співпраці з закладами освіти, відсутність практичної підготовки учнів, відсутність сучасного обладнання для навчання	Формування розуміння технологічного процесу, організація майстер-класів від виробників, співпраця з освітніми закладами.

Джерело: систематизовано авторами на основі [4] та власних досліджень

Після аналізу роботи осередків підготовки кадрів та дослідження нових публікацій було запропоновано такі можливі варіанти вирішення проблеми дефіциту кадрів:

Співпраця з професійно-технічними освітніми закладами: дуальна освіта, організація виробничої практики та стажувань, майстер-класи від виробників, підвищення кваліфікації викладачів, поглиблена взаємодія та побудова навчальних програм за запитом бізнесу.

Власні навчальні центри та внутрішні програми підготовки: відкриття осередків підготовки кадрів, короткострокові курси підвищення кваліфікації, навчання суміжним спеціальностям, впровадження інструменту Skill Matrix.

Оновлення та впровадження новітніх технологій: оновлення обладнання, використання штучного інтелекту та радикальної автоматизації усіх бізнес-процесів, у тому числі процесів виробництва, впровадження інструментів філософії ощадливого мислення та lean-менеджменту, що дозволяє виготовляти більше продукції, використовуючи наявний персонал та обладнання.

Постійний розвиток людського капіталу: постійне навчання працівників, підвищення кваліфікації працівників, розробка програм адаптації та навчання, впровадження методології TWI (training within industry).

Завершення розробки та втілення загальнонаціональної стратегії [7], що передбачає створення умов для повернення вимушених мігрантів назад в Україну.

Залучення трудових мігрантів із бідніших країн, оскільки цього року України визнана країною з доходами вище середнього.

Висновки з проведеного дослідження. Проблема дефіциту кадрів є багаторівневою і стосується всіх учасників бізнес-екосистеми, від урядових структур до окремих підприємств. У статті розглянуто комплексний підхід до вирішення цієї проблеми, який включає дії на різних рівнях. На урядовому рівні розробляються

стратегії та політики, міжнародні організації надають грантову та консультативну підтримку, а бізнес покращує умови праці та активно залучає рекрутингові агенції. Важливу роль відіграють університети та бізнес-об'єднання, які виступають зв'язковими ланками між різними стейкхолдерами, збирають дані, генерують варіанти рішень та імплементують їх у рамках грантових проєктів.

Важливим аспектом є постійний моніторинг нових статистичних даних та аналітичних звітів, а також повторні інтерв'ю для верифікації нових даних і корегування рекомендацій. Це забезпечує актуальність і ефективність впроваджуваних рішень. Крім того, екстраполяція рекомендацій на інші галузі ринку праці сприяє універсальності підходів та їх адаптації до специфічних потреб різних секторів.

Підсумовуючи, вирішення проблеми дефіциту кадрів вимагає системного підходу, співпраці між різними стейкхолдерами та постійного оновлення методів і підходів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Створення навчальних центрів, впровадження новітніх технологій та постійний розвиток людського капіталу є ключовими елементами цього процесу, що підтверджується успішним досвідом реалізації проєктів у швейній галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4> (дата звернення 12.06.2024).
2. Крилов Д.В. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (дата звернення 10.06.2024).
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. 2022. URL: <https://bit.ly/2024sci-razumkov> (дата звернення 20.06.2024).

4. Судаков М., Лісогор Л., Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи URL: https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf (дата звернення 14.06.2024).
5. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
6. Лавриненко Л., Біліченко С. Людський капітал України в умовах війни. Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ” (March 29, 2024; Cambridge, UK). P. 33–34. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004>
7. Міністерство соціальної політики України. СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 12.06.2024).
8. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження КМУ від 23.02.2022 року № 286-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://bit.ly/2024sci-law-edu> (дата звернення: 06.07.2024).
9. Виклики та потреби МСБ після двох років повномасштабної війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні (виконано на замовлення ЄБРР). URL: <https://bit.ly/2024sci-merezha> (дата звернення: 07.07.2024).
10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
11. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. Український бізнес під час війни. URL: <https://bit.ly/2024sci-diia> (дата звернення: 11.07.2024).
12. Асоціація легкої промисловості. Workforce Summit: продуктивний обмін досвідом українських виробників. 2024. URL: <https://bit.ly/2024sci-alp>
13. Програма USAID “Конкурентоспроможна економіка України”. 2024. URL: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>
14. Як зростали зарплати та зникла російська мова: що змінилося на ринку праці за 2 роки повномасштабної війни. Аналітика. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3245/> (дата звернення: 11.07.2024).
15. Andreytseva I. (2021) Rynok pratsi Ukrainy: suchasni tendentsii [Labor market of Ukraine: modern trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4> (accessed June 12, 2024).
16. Krylov D. V. (2023) Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukraini [Modern aspects of labor market development in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (accessed June 10, 2024).
17. Pyshchulina O., Markevych K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. Analychna zapyska [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note]. Razumkov centre. Available at: <https://bit.ly/2024sci-razumkov> (in Ukrainian)
18. Sudakov M., LisoHOR L. (2023) Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labour market of Ukraine 2022–2023: state, trends and prospects]. Available at: https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf (accessed June 14, 2024).
19. Zaloznovva Yu., Azmuk N. (2022) Liudskyi kapital v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky [Human capital of Ukraine in war conditions: losses and gains] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (accessed July 15, 2024).
20. Lavrynenko L., Bilichenko S. (March 29, 2024) Liudskyi kapital v umovakh viiny [Human capital of Ukraine in war conditions]. Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ” (Cambridge, UK), pp 33–34. Available at: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004> (accessed July 15, 2024).
21. Ministry of Social Policy (2024) STRATEHIIa demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku [STRATEGY for the demographic development of Ukraine for the period up to 2040]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (accessed June 12, 2024).
22. CMU (2022) Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky: Rozporiadzhennia KМУ vid 23 liut. 2022 roku No286-r [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032: Decree of the CMU from February 23 2022, No 286-r]. Available at: <https://bit.ly/2024-sci-law-edu> (in Ukrainian).
23. Merezha.ua (2024) Vykylyky ta potreby MSB pislia dvokh rokov povnomasshtabnoi viiny. Vytyahy z kompleksnoho doslidzhennia rynku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini (vykonano na zamovlennia YeBRR) [Challenges and needs of SMEs after two years of full-scale war. Extracts from a comprehensive study of the market of small and medium-sized businesses in Ukraine (performed on behalf of the EBRD)]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-merezha>.
24. UNDP (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf.
25. NGO “Institute of Economic Research and Political Consultations” (2024) Rezultaty dvadtsyat' tretoho shchomisyachnoho opytuvannya promyslovykh pidpriyemstv “Ukrayinskyy biznes pid chas viiny” [Results of the twenty-third monthly survey of industrial enterprises. Ukrainian business during the war]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-diia>.
26. Asotsiatsiia lehkoi promyslovosti. [Association of light industry] (2024). Workforce Summit: produktyvnyi obmin dosvidom ukrainskykh vyrobnykiv [Workforce Summit: productive exchange of experience of Ukrainian manufacturers]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-alp>
27. Competitive economy program (2024) Available at: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>
28. Work.ua (2024) Yak zrostaly zarplaty ta znykala rosiiska mova: shcho zmyniosia na rynku pratsi za 2 roky povnomasshtabnoi viiny. Analychna zapyska [How wages grew and the Russian language disappeared: what changed in the labor market during 2 years of full-scale war. Analytics]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3245/>

REFERENCES: