

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-108>

УДК 331.101

ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В СУЧАСНИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

THE POLICY OF ENSURING THE QUALITY OF WORKING LIFE IN THE MODERN AND POST-WAR PERIOD

Зеленко Олена Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Інститут економіки промисловості НАН України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4880-246X>

Годящев Максим Олександрович

кандидат економічних наук,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7104-3142>

Zelenko Olena

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,
Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine

Hodiashchev Maksym

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Статтю присвячено проблемам оновлення політики забезпечення якості трудового життя в Україні в сучасних умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення. Актуальність дослідження обумовлена структурним дисбалансом на ринку праці, втратою людських ресурсів через відтік кваліфікованих кадрів за межі країни, соціально-економічною кризою через третій рік війни. Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення політики забезпечення якості трудового життя на рівні окремого підприємства та країни в цілому. В результаті дослідження систематизовано засади збереження трудового потенціалу країни та умови забезпечення якості трудового життя. Запропоновано основні напрями оновлення політики забезпечення якості трудового життя на рівні підприємства, регіону, країни.

Ключові слова: якість трудового життя, підприємство, праця, країна, працівник, політика.

The article is dedicated to the problems of updating the policy of ensuring the quality of working life in Ukraine in the modern conditions of martial law and in the period of post-war recovery. The relevance of the study is due to the structural imbalance in the labor market, the loss of human resources due to outflow of qualified personnel outside the country, socio-economic crisis after the third year of the war. The purpose of the study is to determine ways to improve the policy of ensuring the quality of working life at the level of a separate enterprise and the country as a whole. As a result of the study, the basis of preserving the labor potential of the country and the conditions for ensuring the quality of working life were systematized. The main directions of updating the policy of ensuring the quality of working life at the level of the enterprise, region, and country are proposed. At the enterprise level, the policy components are: a transparent and stable communication system; optimization and stabilization of personnel structure; improvement of internal tools for professional development of personnel; ensuring a high level of employee loyalty to employers; formation of a new corporate culture relevant for modern conditions. At the regional level, it is envisaged: the formation of a developed network of vocational and technical education training centers of the State Employment Service; development of cooperation between employers with higher education institutions and institutions of professional advanced education that prepare specialists in demand for the region; systematic career guidance work with students of secondary education institutions. At the state level, it is necessary to: support the employment of socially vulnerable segments of the population, the availability of education for all who need it, the legislative regulation of the sphere of social and labor relations and its compliance with the norms of international law.

Key words: quality of working life, enterprise, work, country, employee, politics.



Постановка проблеми. Україна переживає кризові часи: третій рік бойових дій накладає відбиток на всі аспекти життєдіяльності суспільства, в тому числі і на сферу праці. Війна поставила нові завдання, вирішувати які потрібно вже зараз, адже воєнний стан та зміни, внесені у трудове законодавство [1] не сприяють відновленню трудового потенціалу та загострюють всі негативні тренди як на локальному так і на національному рівні.

Сучасні тенденції зниження якості трудового життя (ЯЖТ) населення країни вимагають перегляду підходів до організації трудової діяльності та впровадження оновленої політики як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства. Вона дозволить зберегти людський капітал зараз та наростити його для повоєнного відновлення країни в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемними питаннями та політикою забезпечення якості трудового життя в Україні займається ціла низка вчених, серед них: Шамілева Л., Хандій О. [2], Коваль О. [3], Новікова О., Сидорчук О., Панькова О. [4], Прохоровська С. [5], Сало Я., Павличенко А. [6] та ін. У фокусі уваги науковців:

- проблеми підвищення якості трудового життя на рівні підприємства (відсутність механізму управління мотивацією зайнятого населення, низький рівень заробітної плати, умови та безпека праці, рівень професійних захворювань, обмеженість можливостей для самореалізації) [6];

- недосконалість концептуальних та законодавчо-нормативних документів, що напряму впливають на формування політики якості трудового життя на національному рівні [3];

- «викривлення» всіх складових соціально-трудова відносин, що відповідають за реалізацію концепції гідної праці та впливають на якість трудового життя [2];

- системні перешкоди забезпечення якості трудового життя (руйнування світогляду та соціальних цінностей, погіршення стану навколишнього середовища, ускладнений доступ та обмежені можливості отримати повну вищу освіту) [4];

- збереження трудового потенціалу та виробничої інфраструктури на рівні окремих територіальних громад, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану [5].

Визначення невирішеної частини проблеми. Попри обґрунтованість проведених раніше досліджень вітчизняними науковцями залишаються несистематизованими засади

збереження трудового потенціалу країни та умови забезпечення якості трудового життя.

Мета дослідження – визначення шляхів удосконалення політики забезпечення якості трудового життя на рівні окремих суб'єктів господарювання та країни в сучасний та повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття якості трудового життя передбачає баланс між умовами праці та їх відповідністю потребам працівника. Вітчизняні підприємства і до початку бойових дій не могли гарантувати високої якості трудового життя для власних співробітників. З лютого 2022 ситуація значно ускладнилась: загроза життю і здоров'ю, руйнація виробничої та транспортно-логістичної інфраструктури, порушення каналів комунікації в умовах евакуації співробітників та релокації підприємств, системна соціально-економічна криза. Тож на рівні діяльності окремих підприємств роботодавці мають усвідомити необхідність та оновити власну кадрову політику основними складовими якої є п'ять взаємопов'язаних напрямків діяльності. Їх запровадження дозволить реалізувати цілі компанії та втілити бачення в сфері управління персоналом, а з іншого боку – сприятиме підтримці та розвитку якості трудового життя працівників на рівні конкретного підприємства:

1. Прозора та стабільна система комунікації, яка має забезпечити ефективності діяльності підприємства. Напрямок локальної політики, який в сучасних умовах передбачає налагодження ефективної комунікації на всіх рівнях управління. Початок повномасштабного вторгнення та перші місяці війни, здійснюючи руйнівний вплив на діяльність суб'єктів економічної діяльності, продемонстрували нерозвинутість комунікаційних систем та відсутність каналів зворотного зв'язку. Налагодження ефективних систем комунікації із розгалуженими каналами двосторонніх зв'язків, як по горизонталі так і по вертикалі, з використанням сучасних інструментів онлайн спілкування (соціальні мережі, месенджери, програми відеозв'язку) – це проблема, вирішення якої потребує більша частка функціонуючих підприємств та організацій, що здійснюють свою діяльність на території України.

2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу – другий напрям реалізації локальної кадрової політики. Основна проблема, з якою стикаються підприємства, що потребують

кваліфікованих працівників – дефіцит кадрів. Їх нестача була відчутна і до початку війни у 2022 році, зараз залежно від сфери діяльності рівень нестачі кадрів коливається від 14 до 21 % [7]. Збереження або забезпечення професійного складу співробітників, та адаптація щоденної роботи працівників до нових викликів в умовах економічної турбулентності – це друге завдання, яке доведеться виконувати і в умовах воєнного стану і в період повоєнного відновлення. У реалізації окреслених завдань може допомогти співпраця із центрами зайнятості, а також із закладами вищої освіти. В контексті забезпечення ефективності використання персоналу не можна ігнорувати рівень технічного оснащення робочого місця кожного працівника. В умовах посилення цифровізації та дистанційної роботи забезпечення співробітника потрібним обладнанням для виконання ним професійних обов'язків – це завдання роботодавця, а не проблема самого працівника.

3. Вдосконалення інструментарію професійного розвитку персоналу – напрям кадрової політики, який передбачає розробку внутрішньо корпоративної системи із низкою навчальних програм для адаптації працівників до сучасних вимог його професійної сфери діяльності (поглиблення навиків з комп'ютерної грамотності, підвищення кваліфікації за запитом керівників структурних підрозділів тощо). В умовах, коли процес «старіння» знань відбувається щоденно [8], концепція навчання протягом життя та її реалізація у повсякденній роботі будь-якого підприємства перетворюється у невід'ємну складову забезпечення якості трудового життя на локальному рівні.

4. Формування та підтримка високого рівня лояльності співробітників – складова кадрової політики, яка передбачає вчасну виплату заробітної плати та збалансовану систему матеріального стимулювання, дотримання безпекових норм, належних умов праці та всіх соціальних гарантій, надання психологічної і матеріальної допомоги у кризових ситуаціях в приватному житті співробітника, залучення працівників до процесу обговорення та прийняття рішень щодо життєдіяльності підприємства.

5. Створення та зміцнення сучасної корпоративної культури компанії. Корпоративна культура до та під час війни має свої відмінності. Стеф Де Плесі – міжнародний експерт з корпоративної культури зазначає, що її філософський зміст на час війни треба пере-

глядати та доносити до працівників [9]. Проблеми із формуванням та впровадженням корпоративної культури можна відзначити ще з початку пандемії, коли більшість перейшли на онлайн формат роботи. В Україні, та частина населення, що залишається і намагається працювати, відчуває постійний стрес на тлі якого формується комплекс власного безсилля щось змінити, виникає питання доцільності виконання своїх обов'язків («чи має це сенс?»). Мета роботодавця – вивести своїх працівників з такого стану, пояснивши необхідність щоденної рутинної роботи, важливість кожної операції (дії) для власного виживання (як у фізичній так і морально-психологічній площині), відновлення нормальної роботи підприємства, стабілізації та розвитку соціально-економічної сфери країни. Визначені та впроваджені «Неписані основні правила» (в оригіналі англійською Unwritten Ground Rules – UGR) – є фундаментом корпоративної культури. Це правила міжособистісної взаємодії в щоденних процесах. Через призму таких правил кожен працівник розуміє як поводитись себе співробітники у випадку, коли: хтось припускається помилки, коли надходять скарги від зовнішніх контактних аудиторій, коли дається обіцянка щось виконати, коли в колективі презентуються нові ідеї, коли колективу приходиться повідомлення про терміни виконання роботи. Мета вдосконалення корпоративної культури – це розробка та підтримка позитивних і усунення негативних «неписаних» правил. Екологізація робочого місця та опір негативним явищам у внутрішньому соціальному середовищі підприємства сприятимуть підвищенню самооцінки якості трудового життя збоку самих працівників, опосередковано впливатимуть на підвищення продуктивності праці.

Локальна політика підтримки якості трудового життя через оновлення та адаптацію кадрової політики на рівні окремих суб'єктів господарювання має бути доповнена трансформованою національною політикою забезпечення якості трудового життя.

У зв'язку з цим потребує перегляду зміст Стратегії людського розвитку, яка затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021 [10]. Даний документ передбачав до реалізації п'ять стратегічних напрямків. Але ситуація в країні радикально змінилась. Відповідно і Стратегія людського розвитку потребує оновлення. На тлі масштабної міграції за межі країни експертами вже запропоновано розширення

переліку стратегічних цілей та їх доповнення шостою [3], яка передбачає створення засад повернення емігрантів з-за кордону.

Також потребують перегляду та пріоритизації окремі завдання за наявними стратегічними напрямками. Зокрема, слід звернути увагу на стратегічну ціль 2, яка передбачає формування всебічно розвинутого, толерантного та інноваційного суспільства, в якому кожен має однакові можливості для навчання та особистого розвитку, а наука є основоположною та невід'ємною складовою економічного зростання.

Ще перед початком повномасштабного вторгнення Міністерством освіти України було оприлюднено результати першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти [11]. Було виявлено, що тільки 59% випускників працевлаштовуються на роботу після закінчення навчання. За іншими джерелами не більше половини українців (48%) працювали до 2022 за фахом [12]. Під час війни ці показники тільки погіршуються. Зазначені цифри у купі із показниками дефіциту кадрів під час війни [7] говорять про те, що у сфері освіти в рамках процесу оновлення Стратегії людського розвитку потрібно звернути увагу на оперативні цілі 2.2, 2.3, 2.4 та 2.6 і завдання, що до них розроблені. Частково, зазначені цілі та передбачені під них завдання стратегічної мети 2 за формальними ознаками можна вважати виконаними, але необхідно провести моніторинг якості їх реалізації. Зокрема, потребують перегляду самі індикатори моніторингу, більшість з яких не мала кількісних показників [13].

Потребує доповнення/корегування сам перелік заходів для реалізації кожного завдання. Наприклад, більшість заходів для завдання «створення ефективної системи професійної орієнтації для усвідомлення учнями власного вибору подальшої освіти чи професійної діяльності» (операційна ціль 2.2.) передбачає онлайн формат реалізації, але поточна ситуація демонструє потребу в офлайн заходах (системні профорієнтаційні інформаційні кампанії безпосередньо у всіх загальноосвітніх школах країни з прив'язкою до професій яких потребує конкретний регіон; факультативні заняття «Моє професійне майбутнє» із залученням викладачів спеціальностей закладів передвищої та вищої освіти перспективних галузей регіону, тощо).

Безпрецедентної уваги потребує також стратегічна ціль 4 Стратегії людського розви-

тку, яка відповідає за підвищення рівня життя, активізацію зайнятості та забезпечення соціальної підтримки для всіх категорій населення, що її потребують.

Порівняльний аналіз доступних показників якості трудового життя демонструє невідповідність ситуації в Україні із показниками країн ЄС. Показовим є розмір заробітної плати, який в Україні в 4 рази менший за європейські показники. Тож в рамках четвертого стратегічного напрямку необхідно звернути увагу та переглянути наступні операційні цілі 4.1-4.4, 4.7, 4.10, 4.11 та їх завдання. В межах реалізації операційної цілі 4.1. фокус уваги необхідно спрямувати на завдання, присвячене узгодженню українського законодавства із міжнародними та європейськими нормами права в сфері захисту трудових інтересів найманих працівників. Це завдання актуалізується в умовах воєнного стану, цифровізації трудової діяльності та необхідності усунення юридичних колізій, які виникли унаслідок внесення змін у національне трудове законодавство протягом останніх трьох років [14]. Операційні цілі 4.7, 4.10, 4.11, що містять завдання стосовно інтеграції у суспільство осіб з інвалідністю, ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб, також є не менше важливими в умовах воєнного стану.

Треба зауважити, що в окремих випадках для моніторингу реалізації заходів в рамках конкретного завдання (наприклад, полегшення умов ведення малого бізнесу та мікробізнесу) передбачено прийняття законодавчого акту без конкретних строків його розгляду [13] та без додаткових кількісних показників, які б значно полегшили процес перевірки і допомогли б визначити рівень результативності запропонованого заходу.

Слушними є пропозиції експертів Національного Інституту Стратегічних Досліджень [3] відносно повернення біженців для відновлення людського капіталу (у діючій версії стратегії дана ідея представлена у вигляді одного із завдань до оперативної цілі 4.2), але буде доречно представити дані пропозиції не у вигляді окремого шостого стратегічного напрямку, а також у якості оперативної мети та завдань четвертої стратегічної мети, тому що кількість напрямів стратегії і так завелика (на сьогодні їх п'ять). Для підвищення рівня керованості під час реалізації оновленої стратегії людського розвитку на національному рівні доцільно скоротити кількість стратегічних напрямків до чотирьох, додавши невиконані оперативні цілі п'ятої

стратегічної мети до переліку другого стратегічного напрямку.

Огляд та аналіз поточної ситуації відносно проблем розвитку соціально-трудової сфери дозволив визначити основні напрямки політики забезпечення якості трудового життя, представлені на рис. 1.

Дотримання представлених вище напрямків політики забезпечення якості трудового життя дозволить стабілізувати ситуація в сфері соціально-трудових відносин, дасть

можливість створити підґрунтя для відновлення людського капіталу країни.

Висновки. Покращення якості трудового життя для населення України – це завдання, яке неможна вирішити за короткий термін. Для покращення більшості складових ЯЖТ (таких як змістовність роботи, адекватність заробітної плати, збалансований контроль керівника та залученість до прийняття рішень, безпека та комфорт на робочому місці, сприятливий психологічний клімат та соціальні

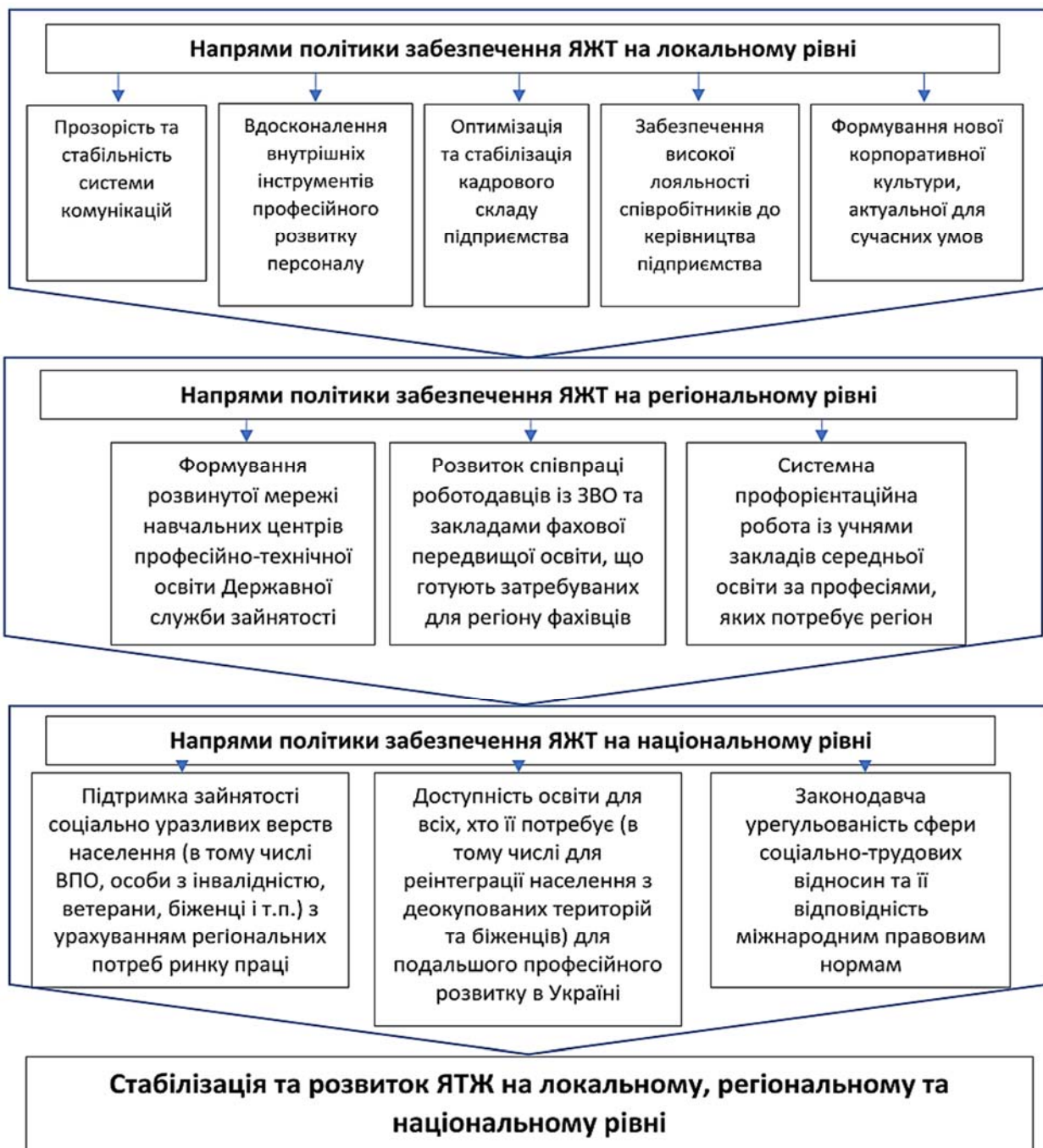


Рис. 1. Основні напрямки політики забезпечення якості трудового життя

гарантії) ще треба працювати роботодавцям та законотворцям, але далеко не все можливо реалізувати в умовах воєнного стану. Показовим є індикатор безпеки, яку нерезально гарантувати в умовах воєнного стану.

Тим не менш, запропоновані напрямки політики забезпечення ЯЖТ – це дорожня

карта руху на рівні підприємства, регіону, країни у напрямку відновлення належних умов трудової діяльності населення країни, формування стійкості трудових ресурсів та нарощування людського капіталу як основного ресурсу для стабілізації та подальшого розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnotrudovogo-zhyttia-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia> (дата звернення: 04.06.2024)
2. Шамілева Л., Хандій О. Можливості забезпечення базових вимог якості трудового життя в період воєнного стану та повоєнного відновлення. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3 (69). С. 123–130.
3. Коваль О. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 19.01.2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (дата звернення: 04.06.2024)
4. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки [Текст] : монографія / О. Ф. Новікова, О. Г. Сидорчук, О. В. Панькова [та ін.] / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості. К. ; Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
5. Прохоровська С. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020, Вип. 25. С. 140–146. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41880/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 04.06.2024)
6. Сало Я., Павличенко А. Якість Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15> (дата звернення: 04.06.2024)
7. Дефіцит кадрів: ринок праці в Україні зіткнеться з проблемою нестачі працівників. Державний центр зайнятості. 06.11.2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikacija/deficyt-kadriv-rynok-praci-v-ukrayini-zitknet-sya-z-problemoju-nestachi-pracivnykiv> (дата звернення: 04.06.2024)
8. Хандій О. О. Соціальні ресурси розвитку економіки: важелі державного регулювання: монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Київ 2019, 436 с.
9. Корпоративна культура через призму війни. Robota.Ua. 18.07.2022. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyuni> (дата звернення: 04.06.2024)
10. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України "Про Стратегію людського розвитку"» № № 225/2021 від 14.05.2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (дата звернення: 04.06.2024)
11. Підведено підсумки першого моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти. (2022) МОН України. 3 лютого. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvedeno-pidsumki-pershogo-monitoringu-pracevlashtuvannya-vipusknikiv-zakladiv-vishoyi-ta-fahovoyi-peredvishoyi-osviti> (дата звернення: 04.06.2024)
12. Робота за фахом: чому тільки 48% українців її отримують і як бути, якщо ти хочеш стати одним з них. Агрокебети: агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/robota-za-fakhom> (дата звернення: 04.06.2024)
13. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії людського розвитку на 2021–2023 роки» від 9 грудня 2021 р. № 1617-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1617-2021-%D1%80/print> (дата звернення: 04.06.2024)
14. Соціально-трудові права і виклики цифровізації: монографія / кол. авт.; за ред. Я. В. Сімутіної, М. М. Шумила. Київ: Ніка-Центр, 2023. 348 с.

REFERENCES:

1. Trudovi vidnosyny pid chas voyennoho stanu v Ukrayini: shcho zminylosya? Derzhavna sluzhba Ukrayiny z pytan' pratsi [Labor relations during martial law in Ukraine: what has changed? State Service of Ukraine on Labor Issues]. Available at: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnotrudovogo-zhyttiai-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia> (accessed June 04, 2024)

2. Shamileva L., Khandiy O. (2022) Mozhyvosti zabezpechennya bazovykh vymocho yakosti trudovoho zhyttya v period voyennoho stanu ta povoyennoho vidnovlennya [Possibilities of ensuring the basic requirements of the quality of working life in the period of martial law and post-war recovery]. *Economic Herald of Donbass*. No. 3 (69), p. 123–130. (in Ukrainian)
3. Koval O. (2024) Onovlennya stratehiyi lyuds'koho rozvytku: aspekt repatriatsiyi bizhentsiv viyny [Updating the strategy of human development: the aspect of repatriation of war refugees]. National Institute for Strategic Studies. January 19. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (accessed June 04, 2024)
4. Stan ta perspektyvy sotsial'noyi bezpeky v Ukraini: ekspertni otsinky [State and prospects of social security in Ukraine: expert assessments]: monograph (2018) O. F. Novikova, O. G. Sydoruk, O. V. Pankova [and others] / Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Sciences; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. K.; Lviv: LRIDU NADU. 184 p. (in Ukrainian)
5. Prokhorovska S. (2020) Vplyv sotsial'no-trudovykh vidnosyn na yakist' zhyttya naseleння v ob'ednanykh terytorial'nykh hromadakh [The influence of social and labor relations on the quality of life of the population in united territorial communities]. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, Issue 25, pp. 140–146. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41880/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (accessed June 04, 2024)
6. Salo Ya., Pavlychenko A. (2021) Yakist' Vplyv motyvatsiyi pratsi na yakist' trudovoho zhyttya pratsivnykiv [Quality influence of work motivation on the quality of work life of employees]. *Economy and society*. Issue 26. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-15> (accessed June 04, 2024)
7. Defitsyt kadriv: rynek pratsi v Ukraini zitknet'sya z problemoyu nestachi pratsivnykiv. Derzhavnyy tsentr zaynyatosti [Shortage of personnel: the labor market in Ukraine will face the problem of a shortage of workers]. State Employment Center. 06.11.2023. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/deficit-kadriv-rynek-praci-v-ukrayini-zitknetsya-z-problemoyu-nestachi-pracivnykiv> (accessed June 04, 2024)
8. Khandiy O. O. (2019) Sotsial'ni resursy rozvytku ekonomiky: vazheli derzhavnogo rehulyuvannya. [Social resources of economic development: levers of state regulation]: monograph of the National Academy of Sciences of Ukraine. Institute of Industrial Economics. Kyiv, 436 p. (in Ukrainian)
9. Korporatyvna kul'tura cherez pryzmu viyny [Corporate culture through the prism of war]. (2022). *Robota. Ua*. July 7. Available at: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (accessed June 04, 2024)
10. Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the Strategy of Human Development"" No. 225/2021 dated 05.14.2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073> (accessed June 04, 2024)
11. Pidvedeno pidsumky pershoho monitorynhu pratsevlashtuvannya vypusknikiv zakladiv vyshchoyi ta fakhovoyi peredvyshchoyi osvity [The results of the first monitoring of employment of graduates of institutions of higher and professional pre-higher education are summarized] (2022) Ministry of Education and Science of Ukraine. February 3. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/pidvedeno-pidsumki-pershogo-monitoringu-pracevlashtuvannya-vipusknikiv-zakladiv-vishchoyi-ta-fahovoyi-peredvishchoyi-osviti> (accessed June 04, 2024)
12. *Robota za fakhom: chomu til'ky 48% ukrayintiv yiyi otrymuyut' i yak buty, yakshcho ty khochesty staty odnym z nykh* [Work by profession: why only 48% of Ukrainians get it and what to do if you want to become one of them]. *Agrokebets: agricultural education of the future*. URL: <https://blog.agrokebety.com/robota-za-fakhom> (accessed June 04, 2024)
13. Order of the CMU "On approval of the plan of measures for the implementation of the Strategy of Human Development for 2021–2023" dated December 9, 2021 No. Available at. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1617-2021-%D1%80/print> (accessed June 04, 2024)
14. *Sotsial'no-trudovi prava i vyklyky tsyfrovizatsiyi* [Social and labor rights and challenges of digitization]: monograph (2023) / col. of authors; under the editorship Ya. V. Simutina, M. M. Shumyla. Kyiv: Nika-Center, 348 p. (in Ukrainian)