

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-104>

УДК 331.108

СПЕЦИФІКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

SPECIFICITIES OF WORK MOTIVATION FOR UKRAINIAN ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

Єфанов Володимир Анатолійовичкандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-1470>**Yefanov Volodymyr**

Sumy National Agrarian University

Проблематика формування системи мотивації праці в економічній діяльності виступає одним з найбільш важливих об'єктів сучасних наукових досліджень. Стаття розкриває специфіку та завдання формування нових мотиваційних підходів в процесі діяльності українських підприємств в умовах війни. Доведено, що поточна система мотивації праці в національному бізнесі орієнтована не тільки на матеріальні складові, але й на допомогу працівникам в питаннях подолання ризиків воєнного часу, психологічну та соціальну підтримку, сприяння усвідомлення суспільної значимості їх праці, створення безпечних умов праці. Особливу увагу в дослідженні приділено оцінці фактичного стану українського ринку праці та проблемам його функціонування. Визначено головні вектори формування ефективної системи мотивації праці в сучасних умовах невизначеності воєнного часу.

Ключові слова: трудові ресурси, праця, мотивація, безпека праці, стимулювання праці, особисті інтереси, трудові відносини, ризики, невизначеність, підприємництво.

The combination of personal interests in the process of organizing social relations is defined as one of the fundamental factors of the historical evolution of human society. The issue of forming a system of labor motivation in economic activity is one of the most important objects of modern scientific research. The article reveals the specifics and tasks of forming new motivational approaches in the process of Ukrainian enterprises in wartime. It is proven that the current system of labor motivation in national business is based on orientation not only on material components, but also on helping employees overcome wartime risks, psychological and social support, and promoting awareness of the social significance of their work. An important component of Ukrainian business is the processes of maximum personnel preservation and effective formation of a system of restoration and development of its labor potential. Enterprises, in accordance with these goals, are oriented towards creating safe working conditions and a system of social protection for both employees and their families. Particular attention in the study is paid to assessing the actual state of the Ukrainian labor market and the problems of its functioning. The main vectors of forming an effective system of labor motivation in modern conditions of wartime uncertainty have been determined. The state of war in the economy has become a factor of significant changes in the motivational mechanism in entrepreneurial activity. The deficient state of the labor market in Ukraine requires the creation of new motivational strategies and approaches to solving personnel issues. The high level of risk to life and work, mental stress and uncertainty of wartime require the search for those motivational tools that not only stimulate work, but also increase the social significance of activity in the enterprise. The main priority in the system of labor motivation in Ukrainian enterprises has become ensuring security and stability. The focus in motivation mechanisms has shifted from satisfying the direct material interests of employees to supporting confidence in preserving the workplace, creating safe working conditions, decent wages and forming a system of psychological and material support in human life.

Keywords: labor resources, labor, motivation, labor safety, labor stimulation, personal interests, labor relations, risks, uncertainty, entrepreneurship.

Постановка проблеми. Трудові ресурси виступають основою економічної діяльності та головним фактором ефективної її органі-

зації. Історичний розвиток людства саме спирається на специфіку мотиваційних інструментів того чи іншого періоду становлення

суспільних відносин. Класичним принципом формування системи мотивації є досягнення балансу між інтересами підприємців та працівників.

Специфікою сучасного використання працівників є, з однієї сторони, наявність у певних осіб особливих навиків, котрі дозволяють здійснювати ними виробничих функцій, а з іншої, необхідність забезпечення зацікавленості даних осіб в виконанні виробничих завдань. Широкий діапазон мотиваційних інструментів морального та матеріального плану в організації трудової діяльності виступає для сучасної соціально орієнтованої ринкової моделі економіки базовою складовою суспільних відносин.

Проблематика формування ефективного мотиваційного механізму в трудових відносинах для українських підприємств стає особливо важливим питанням економічних досліджень в умовах воєнного часу. Здійснювані соціально-економічні перетворення, загальний кризовий стан та високий ризик економічної діяльності призвели й до корінної трансформації мотиваційних цінностей людей в країні. Зміни відбулися як в результаті негативного впливу війни на умови життя та безпеки, так і через переосмислення норм, поведінки та переконань українських громадян. Результатом воєнного потрясіння економіки України стало формування нової структури ціннісно-мотиваційного сприйняття в свідомості українців, що вимагає дослідження та оцінки з боку науковців як складний і неоднозначний процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науково-практичні підходи до здійснення мотивації праці, котрі сформувалися в рамках історичної еволюції суспільства, визначають базові принципи здійснення сучасної системи стимулювання праці. Разом з цим, варто наголосити, що в кризових умовах війни для економіки України та спричинених нею кардинальних змін державного управління й функціонування ринкових відносин, вимагає нових концепцій реалізації в суспільній свідомості вже нових трудових мотивів і стимулів, котрі відповідають особливостям наявних викликів та проблем. Класиками формування базових наукових підходів здійснення трудової мотивації розроблено цілий ряд мотиваційних теорій, авторами котрих можна назвати таких видатних практиків та вчених як А. Маслоу, П. Друкер, Д. Карнегі, Г. Мінцберг, М. Портер., Ф. Герцберг, А. Файоль, В. Врум і ін. Значним внеском в систему сучасних теорій

щодо мотиваційної складових суспільних відносин, в тому числі виробництва, стали дослідження й українських вчених, зокрема таких як Амоша О., Богиня Д., Герасименко О., Гончар О., Дмитренко Г., Мазур В., Онікієнко В., Чухно А. та багатьох інших [1–5]. Дослідження проблем мотивації персоналу тісно пов'язані з еволюційною специфікою суспільного устрою та станом політичного, соціокультурного й економічного розвитку держави в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сформовані на сучасний момент теоретичні та практичні аспекти використання ефективних моделей мотивації праці в світовому науковому просторі не втратили своєї актуальності, але постійно змінюються відповідно до суспільних перетворень. Особливо дана проблематика актуальна в часи потрясінь, котрі зазнає й Україна й весь світ. Відповідно до нових викликів теорії мотивації вимагають нового переосмислення та пошуку нового інструментарію в мотиваційних механізмах та підходах у взаємодії працівників і власників підприємств, що й спонукає до проведення подальшого дослідження даної проблематики.

Формулювання цілей статті. Метою написання даної статті стало визначення можливостей та специфіки формування механізмів мотивації праці в діяльності національних підприємств за умов функціонування української економіки в стані воєнної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Військові дії стали основним фактором невизначеності в діяльності українських підприємств на 2025 рік. Наявність факторів значного обсягу непрогнозованих змін та ризиків бізнесу вимагають від підприємців особливих підходів до розробки стратегій їх діяльності, особливо в питаннях управління трудовими ресурсами, котрі стають самою цінною складовою організації. Невизначеність вимагає високого рівня гарантій для найманих працівників як в питаннях забезпечення оплати праці, так і в питаннях безпеки трудової діяльності.

Проблема безпеки праці стала однією з базових в організації бізнесу, з якою стикаються, в середньому по Україні, біля 60% від числа діючих підприємств. Варто наголосити, що більший ризик притаманний діяльності великих та середніх підприємств, бо саме великі виробничі об'єкти мають більшу ймовірність ураження як цілі для атак дронами або ракетами. Відповідно, ступінь ризику таких влучань складає понад 70% для великих

та середніх підприємств. Результатом війни стало, в порівнянні з станом на довоєнний 2021 рік, загальне скорочення кількості працюючих на 1514 тис. осіб в 2023 році, відповідно до даних Державної служби статистики [6]. Наслідком такого скорочення стала ситуація, коли близько 71% підприємств станом на початок 2025 року мають значні проблеми за кадровим забезпеченням, ще 25% відчувають лише частковий дефіцит працівників, а тільки 4% від усіх національних компаній не мають проблем з кадрами [7; 8].

Кадри визначаються як ключовий ресурс до збереження бізнесу в умовах військового стану для українських підприємців. Головними проблемами формування ринку праці в Україні станом на 2025 рік, виступають

дефіцит кадрів, високий рівень зарплатних очікувань, котрий виник в наслідок інфляції, а також втрата працівників через їх виїзд за кордон й в більш безпечні регіони країни, а також вилучення працівників через мобілізацію. За таких реалій важливою складовою українського бізнесу стають процеси максимального збереження кадрів й ефективного формування системи відновлення й розвитку його трудового потенціалу. Підприємства в відповідності до цих цілей зорієнтовані на створення безпечних умов праці, системи соціального захисту як для працівників так і для їх родин. Також важливим вектором стає формування можливостей для професійного удосконалення працівників, зростання їх професійних компетенцій. Виконання таких цілей

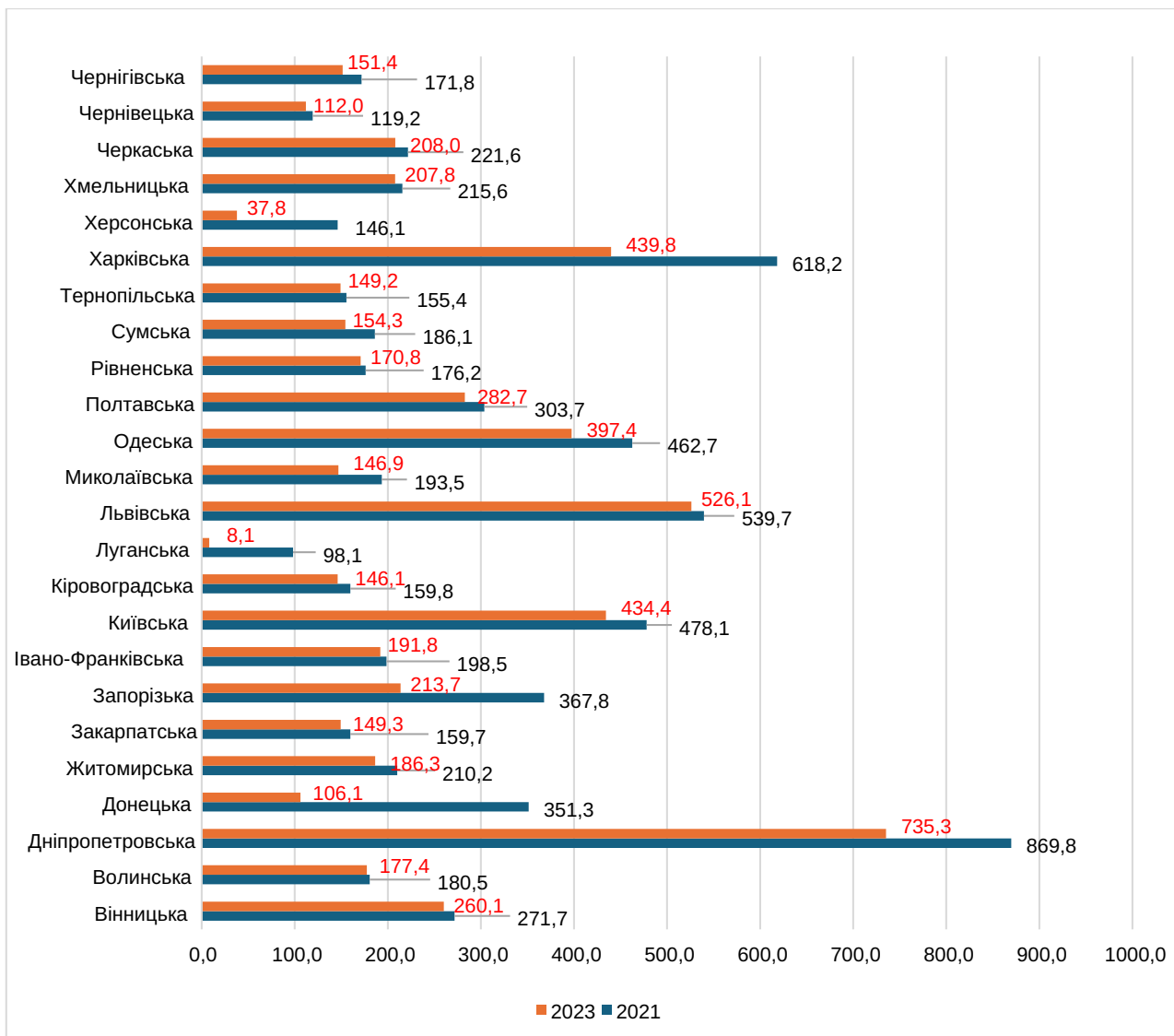


Рис. 1. Динаміка змін кількості зайнятих працівників по областях України в 2021–2023 рр., тис. осіб.

Джерело: досліджено автором відповідно до даних Державної служби статистики [6]

забезпечує здійснення як виробничих процесів у поточній військовій ситуації, так і підвищення якості праці для наступних періодів, в довгостроковій перспективі [9].

Оцінюючи зміни в кількості працівників за регіонами України, відображені нами на рис 1, можемо констатувати, що існують значні регіональні відмінності в скороченні кількості працюючих відповідно до ступеню небезпеки праці, адже на Заході країни в діяльності підприємств рівень фізичної небезпеки вражень є досить низьким, а для регіонів Сходу України, котрі знаходяться в зоні боїв та близько лінії фронту, ступінь ризику становить 100% для діючого бізнесу. Найбільше скорочення працюючих спостерігається: в Донецькій області, на 245 тисяч осіб; в Харківській області на 148 тис. осіб; в Запорізькій області на 154 тис. осіб та в Херсонській області – на 108 тис. осіб. Окрім того, надзвичайно низька кількість працюючих залишилась в Луганській області, складаючи на 2023 рік всього 8,1 тис. офіційно зареєстрованих зайнятих громадян. Оцінка проведена на основі приблизних статистичних досліджень, але загальна тенденція в формуванні трудових ресурсів даних регіонів чітко визначає відсутність безпеки праці як основний фактор відтоку працівників.

Найменші втрати в кількості працюючих спостерігаються в Волинській, Рівненській та Тернопільській областях, де скорочення становило, відповідно 3, 5 та 6 тис. зайнятих. Варто наголосити, що таке низьке скорочення є результатом компенсації вибулої кількості робітників залученням в економічну діяльність цих регіонів тимчасово переміщених осіб з небезпечних зон бойових дій. Також таке низьке скорочення працюючих пов'язано з застосуванням такого способу збереження бізнесу як механізм проведення релокації бізнесу. За даними Міністерства економіки України, ця програма забезпечила на 2024 рік переміщення до безпечних регіонів держави більше 840 підприємств. Основна частина переміщених організацій обрала як нове місце перебування Закарпатську й Львівську області, де їх число становило 120 й 199 об'єктів. Значну частину релокованих підприємств розмістили також в Чернівецькій області (78 переміщених фірм) та на Івано-Франківщині (там розташувалось 70 організацій). Разом з цим варто відмітити, що значна частина релокованих середніх та малих підприємств було переміщено за кордони України, станом на 2024 рік понад 1000 українських підприємств, було пере-

міщено до країн Європи, таких як Польща, Німеччина, Чехія, Румунія та Словаччина [8]. Разом з тим, проблема безпеки для великого бізнесу й сільського господарства релокацією практично не може бути вирішена через специфіку їх матеріальних ресурсів, виробничих фондів та земель, і значна частина працівників цих підприємств залишаються в зонах високого ризику, тому або відмовляються від зайнятості в таких підприємствах і покидають небезпечні зони, або вимагають особливої мотивації праці.

Окремим рядком варто відмітити зменшення працюючих в м. Київ, де число зайнятих скоротилось на 2023 рік, в порівнянні з 2021 роком, на 252 тисячі людей, що є як наслідком мобілізації та виїзду населення, так, і з нашої точки зору, переходом значної кількості працюючих в сектор прихованої зайнятості.

Станом на початок 2025 року варто відмітити поступове пристосування діяльності підприємств до воєнної невизначеності. Результатом цього стало деяке загальне покращення рівня економічних настроїв національного бізнесу. Відповідно до проведеної, за даними Державної служби статистики, оцінки цього показника, виконаної нами в табл. 1, можна виділити в загальному контексті незначний, в 3,3% приріст позитивних настроїв щодо розвитку бізнесу в Україні на кінець періоду.

Найбільше зростання позитивного настрою спостерігається в торгівлі (товари продовжують купляти, але частково змінилась структура споживання), а найбільш песимістичні настрої – в будівництві (під час війни воно носить, в основному, відновлюваний та оборонний характер). Однак, разом з цим, споживча впевненість залишається негативною, через складний перебіг бойових дій, відсутність у населення впевненості в майбутньому та поглиблення загальної кризи українського суспільства. Специфікою мотивації в умовах воєнного стану стала трансформація традиційних трудових цінностей, котрі мали ієрархічну структуру для кожного працівника, вони в умовах війни змінились за ступенем пріоритетності, а також доповнилась новими, котрі характерні саме для ситуації економіко-політичних потрясінь. Мотиваційні аспекти більшості підприємств, відповідно до економічних настроїв, зорієнтовано, в першу чергу, на прийнятті ризиків воєнного часу, збереження бізнесу. Мотивація зосереджується на захисті колективу через максимально можливі гарантії для нього в стабільності робочих місць,

Таблиця 1

Динаміка індикатору стану економічних настроїв в Україні в 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.				2024 р.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Загальний індикатор економічних настроїв	107,2	75,1	81,6	92,6	103,3	109,8	105,2	103,3
Індикатори галузей								
Переробна промисловість	-9,9	-22,3	-14,4	-15,4	-11,4	-2,8	-7,6	-8,7
Будівництво	-18,6	-69,7	-67,9	-60,1	-40,9	-40,8	-46,8	-40,5
Торгівля	2,1	-14,0	-4,0	10,3	10,8	10,4	6,5	8,9
Послуги	-0,3	-54,5	-40,9	-21,5	-7,3	-7,2	-8,4	-8,2
Споживча впевненість	-38,6	-17,1	-35,3	-26,7	-30,9	-32,7	-37,6	-37,4

Джерело: досліджено автором відповідно до даних Державної служби статистики [6]

гідної заробітної плати та безпеки життя працівників та їх рідних.

Воєнний стан економіки, формуючи специфічні умови для ринку праці, створює й особливу систему мотивації, персоналу, котра має виконувати дуже непрості завдання реалізації нових стимулюючих принципів діяльності кадрів підприємства. Керівництво працівниками має формувати як систему стимулювання праці з умовами найбільш ефективного виконання ними їх професійних завдань, так забезпечувати максимальну прибутковість господарюючого суб'єкта, адже в умовах війни важливу роль починають відігравати й суспільні та соціальні чинники взаємодії з працівниками. Війна змінила не лише способи здійснення мотивації персоналу, але особливості її спрямованості. Відповідно до специфіки сфери діяльності, обсягів й форми організації підприємницької діяльності, керівники змушені шукати нові, більш гнучкі, відповідні до нових викликів й адаптовані до воєнного стану управлінські інструменти мотивації персоналу. Це забезпечує можливості зберегти бізнесові позиції на ринку, а також наявних клієнтів й цінних співробітників компанії. Керівники змушені весь час вирішувати завдання діяльності підприємства в умовах значного дефіциту кадрів, здійснювати бронювання необхідних для компанії працівників, проведення реінтеграції ветеранів. Окрім того, в системі мотивації варто пам'ятати, що працівники повинні мати відповідний рівень оплати праці, справедливу винагороду за понаднормову роботу та гарантії з безпеки праці. Важливою складовою мотивації стає використання системи моральної мотивації, без використання бюджетних інструментів.

Особливістю роботи працівників в умовах війни стали: необхідність вміти працювати за різних умов, через подолання різнопланових викликів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру; постійна потреба в швидкій адаптації до змінюваних умов, необхідність навчання новому; важливість усвідомлення цінності життя в моменті, тут і зараз; високий ризик вигорання, котрий може виникнути у будь-якого працівника через усвідомлення реалій воєнного часу. Відповідно, система мотивації повинна спиратися не лише на класичні принципи матеріального й морального стимулювання, але й на нові підходи в управлінні колективом. Ключовим елементом управлінської мотивації має стати турбота та максимальна увага до психологічного стану колективу. Для цього варто застосовувати інструменти кризового менеджменту для умов невизначеності, а також обов'язкова гнучкість застосування підходів й висока швидкість при прийнятті рішень за критичних ситуацій. В умовах постійної стресової напруги у системі мотивації варто застосовувати принцип максимального збереження фізичного та ментального здоров'я працівників. Для цього потрібно формувати той ритм роботи працівників, котрий дозволяє їм як продуктивно виконувати свої професійні обов'язки, так і робити паузи, даючи їм можливість для відновлення. Варто не допускати перевантажень. Мотиваційні інструменти воєнного періоду для підприємців України виступають, в першу чергу, способом збереження бізнесу за умов невизначеності, адже саме збереження трудових ресурсів виступає основним фактором забезпечення його існування.

Станом на 2025 рік система управління підприємствами, в тому числі й застосу-

вання мотиваційних інструментів вказує на пристосування до змінених умов військового стану господарської діяльності. Виходячи з проведеного Європейською Бізнес Асоціацією дослідження стану ринку праці України, можемо констатувати, що в країні відчувається значний дефіцит кадрів, адже нових працівників шукають 88% досліджуваних підприємств. Матеріальна складова стимулювання праці залишається ключовим фактором взаємодії з працівниками. Виплата заробітної плати вчасно та в повному обсязі визначається у 98% підприємств як основа ефективної мотивації. Окрім того, воєнний стан став одним з ключових факторів значного росту інфляції, тому в системі матеріального стимулювання важливим стало адекватне підвищення заробітної плати, котре здійснювалось в 87% організацій. Як спосіб підтримки добробуту працівників використовувалось й преміювання, котре застосовувалось 84% організацій. Також, 21% роботодавців надавали допомогу працівникам в питаннях оренди житла, оплати медичного страхування, компенсували витрати на безперебійне постачання електроенергії та доступ до Інтернету. Окрім того, важливу роль відіграє професійний розвиток працівників, в який 56% підприємства інвестували додаткові кошти [10].

Важливою складовою мотивації стало надання психологічної підтримки працівникам й їх рідним, вона в різних формах здійснювалось в 46% підприємств [10]. Система моральної мотивації стала спиратись на розуміння значимості працівника для підприємства, а також на створення відчуття згуртованості в процесі подолання складних ситуацій воєнного періоду.

Висновки. Військовий стан економіки став фактором значних змін мотиваційного механізму в підприємницькій діяльності. Дефіцитний стан ринку праці України вимагає створення нових мотиваційних стратегій та підходів до вирішення кадрових питань. Високий рівень ризику життя та праці, ментальне напруження та невизначеність військового часу вимагають пошуку тих мотиваційних інструментів, котрі не лише стимулюють до праці, але й підвищують соціальну значимість діяльності в підприємстві. Головним пріоритетом в системі мотивації праці в українських підприємствах стали гарантування безпеки й стабільності. Фокус в механізмах мотивації змістився з задоволення прямих матеріальних інтересів працівників на підтримку впевненості в збереженні робочого місця, створення умов безпечної праці, гідної оплати праці та формування системи психологічної та матеріальної підтримки в житті людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес / Г. Мінцберг, Дж. Куїнн ; пер. с англ. під ред. Ю. Каптуревського. К.: «Вища школа», 2001. 688 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997, 389 с.
3. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178–183.
4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 49. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення: 24.12.2024)
5. Слюсаренко. О. М. Мотивація як умова і чинник професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю (31 травня 2016 р., м. Київ): У 2 т. К. Вид-во НАДУ, 2016. Т. 1. С. 387–389.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2024)
7. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкодив роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його страхів – опитування ІЕД Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576> (дата звернення: 17.12.2024)
8. Гойденко Т. Україні не вистачає 4,5 мільйона додаткових працівників. URL: <https://delo.ua/roboita/ukrayini-ne-vistacaje-45-miliona-dodatkovix-pracivnikiv-minekonomiki-438288/> (дата звернення: 26.01.2025)
9. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

10. Європейська Бізнес Асоціація | Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na> (дата звернення: 10.02.2025).

REFERENCES:

1. Mintzberg G., Quinn J. (2001) Strategic process / G. Mintzberg, J. Quinn; trans. from English under the editorship of Yu. Kapturevsky. K. «Higher School», 688 p.
2. Porter M. (1997) Competition strategy. Methodology of analysis of industries and activities of competitors. K.: Osnovy, 389 p.
3. Mazur V. S. (2016) New approaches and forms of management, as a special type of management. *Priorities of economic development of Ukraine: history and present*. Vinnytsia. P. 178–183.
4. Gerasimenko O., Potapenko A. (2023) Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the labor market of Ukraine under martial law. *Economy and society*. Issue 49. URL: https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU (accessed December 24, 2024).
5. Slyusarenko O. M. Motivation as a condition and factor of professional improvement and career development of civil servants. *Problems of transformation of the public administration system in the conditions of political reform in Ukraine: Materials of the scientific-practical conference with international participation (May 31, 2016, Kyiv)*: In 2 vols. K. Publishing house of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2016. Vol. 1. P. 387–389.
6. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed December 15, 2024).
7. Labor shortage in November hindered business operations the most, but power outages are also among its main fears – IER survey Institute for Economic Research and Policy Consulting. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576> (accessed December 17, 2024).
8. Goydenko T. Ukraine lacks 4.5 million additional workers. URL: <https://delo.ua/roboita/ukrayini-ne-vistaca-je-45-miliona-dodatkovix-pracivnikiv-minekonomiki-438288/> (accessed January 26, 2025).
9. Feer O. V., Khaustova K. M., Gusti S. M. (2023) Strategic management of an enterprise under martial law. *Innovation and Sustainability*. No. 4. P. 90–97.
10. European Business Association | Ukrainian Labor Market Research 2024: Key Findings and Expectations for 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na> (accessed February 10, 2025).