

АЛГОРИТМ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

ENTERPRISE DIAGNOSTIC ALGORITHM FOR ADDRESSING WORKFORCE SHORTAGE ISSUES

У статті наведено шість груп підходів до вирішення проблем дефіциту персоналу та запропоновано трьохкроковий алгоритм діагностики, що передувє початку конструювання підприємствами кастомізованої стратегії вирішення проблеми дефіциту кадрів. Першим кроком пропонується визначення чи для вирішення проблеми дефіциту кадрів підприємство має наймати додатковий персонал чи працювати над підвищення продуктивності уже найнятого. Другим кроком пропонується проведення SWOT-аналізу інструментів, відповідно до обраного на попередньому кроці сценарію, для підтвердження його перспективності. Третім кроком запропоновано використання підходу картування стейкхолдерів для алокації зв'язків та ресурсів, необхідних для проєкту із впровадження обраного інструменту вирішення проблеми дефіциту кадрів. Кожен з кроків доповнено прикладами відповідних аналізів або карт.

Ключові слова: ринок праці, кадровий потенціал, людський капітал, дефіцит кадрів, трудові ресурси, бізнес, підприємництво, промисловість, SWOT-аналіз, штучний інтелект, карта стейкхолдерів.

The article presents six groups of approaches to addressing the issue of staff shortages, gathered by the authors using own methodology. For practical implementation of these approaches in enterprises, a three-step algorithm has been developed and presented, which should precede the development of a customized strategy for hiring personnel or improving labour productivity. In the first stage, based on the assessment of labour productivity in Ukraine compared to other countries, it is proposed for the enterprises to conduct a self-diagnosis aimed at determining whether a sufficient level of labour productivity has been achieved. Thus, it becomes evident to choose one of three scenarios: quantitative, aimed at attracting additional personnel; qualitative, aimed at radically improving the productivity of existing personnel, processes, and equipment; or a combination of the first two scenarios. The second step proposes conducting a SWOT analysis of the tools selected in the previous step to confirm the feasibility of their further use via comparison of strong and weak sides, available opportunities and existing risks and threats. As an example SWOT analysis of establishing training centres in the sewing industry provided as well as analysis of implementing artificial intelligence tools. In the third step, it is suggested for the enterprises to perform stakeholders mapping to identify key ecosystem players and their roles, distribute the necessary connections and resources for the implementation of the chosen tools. The proposed map includes: the target business, competitors, the broader market, external infrastructure, and external influencers, that will allow enterprises to better understand cooperation mechanisms, optimize resource use, and ensure comprehensive support in the project of implementing tools to overcome the staff shortage issue. The proposed three-step algorithm is an effective foundation for further strategies development and tools selection to solve the problem of workforce shortages or increase productivity, which can significantly enhance the capabilities of Ukrainian enterprises to fulfil orders and develop in the challenging conditions of martial law.

Key words: labour market, personnel potential, human capital, personnel shortage, labour resources, business, entrepreneurship, industry, SWOT analysis, artificial intelligence, stakeholder mapping.

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-4>

Подлевський А.А.¹

к.е.н., доцент,
Національний університет
водного господарства
та природокористування

Комаренко Т.А.

директор,
ТОВ «СМАРТ ПІПЛ ГРУП»

Podlevskiy Andrii

National University
of Water and Environmental Engineering

Komarenko Taras

CEO, Smart People Group LLC

Постановка проблеми. Український бізнес у більшості своїй продовжує працювати навіть в умовах повномасштабного вторгнення, іноді навіть під час безпосередньої загрози життю, здоров'ю та виробничим потужностям. За майже два з половиною роки підприємства навчилися долати багато екзистенційних викликів і здобувати необхідні ресурси або їх замінювати іноді у найнеочікуваніші способи. Проте ці способи переважно не спрацьовують для заміщення найціннішого – людських ресурсів, адже ринок праці суттєво спорожнів через потік біженців, релокацію та мобілізацію. Способи ж, які працюють, потребують доопрацювання та поширення для всієї бізнес-екосистеми держави для спільного виживання та розвитку. Систематизація досвіду та створення методологій його масштабування матиме позитивний вплив на державну економіку та економічний добробут.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд ринку праці знаходимо в роботах українських вчених та дослідників таких як: Андрейцева І., Крилов Д. [1], Павлюк Т., Пищуліна О. та Маркевич К. [2], Балакірева О. та Дмитрук Д., Писаревська Г., Бортник В., Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л. [3], Петрова І. та інші. Важливим доповненням до цих робіт є також дослідження та розвідки у галузі людського капіталу, які представлені роботами, наприклад, Залознова Ю., Азьмук Н. [4], Годнюк І., Лавриненко Л., Біліченко С. [5], Грішнова О. та інші. Фундаментальними для практичних робіт є публікації звітів за підсумками досліджень та опитувань, виконаних на замовлення українських [6] та інших та міжнародних організацій, зацікавлених у розвитку української економіки, наприклад USAID [7], ЄБРР [3; 8], GIZ, ПРООН [9] та інших. Спільним для значної частини цих праць

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-7487>

є констатація критичної ситуації на ринку праці, а також оцінки необхідних ресурсів та підходів для її покращення.

І очевидним є те, що ні один із нині запропонованих підходів вирішення проблеми не здатен швидко забезпечити бажаний результат. Це підтверджує своєчасність та актуальність цього дослідження ринку праці та людського капіталу, спрямованого на формування комплексних рішень з розробки підходів, які допоможуть подолати дефіцит кадрів.

Мета статті полягає в створення певного алгоритму самодіагностики підприємства з питань кадрового забезпечення, що дасть можливість підприємствам розробити власну оптимальну стратегію вирішення проблеми дефіциту кадрів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Півтора року, використовуючи власну методологію та досліджуючи нові публікації досліджень та стратегій, автори виділили такі шість узагальнених груп можливих підходів до вирішення проблеми дефіциту кадрів:

- Співпраця представників бізнесу з професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти.
- Створення навчальних центрів та внутрішніх програм підготовки персоналу на базі підприємств.
- Оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація, автоматизація, роботизація виробничих процесів підприємств.
- Національні програми перекваліфікації і перепідготовки персоналу.
- Створення умов для повернення вимушених біженців назад в Україну.
- Залучення трудових мігрантів із бідніших країн.

Кожна з груп, оскільки є узагальненням, об'єднує в собі низку конкретних інструментів.

За розрахунками Міністерства економіки [10] для того, щоб забезпечити щорічне зростання

ВВП до 2030 року на 7% Україні потрібно 4,5 мільйона працівників додатково.

У той же час за даними International Labour Organization [11] кожна відпрацьована година в Україні у 2021 році додавала 15 доларів США до ВВП держави, у той час як в сусідній Польщі цей показник за підсумками 2023 року складав 37 доларів США за годину, у Об'єднаному Королівстві – 57, а у США – 70, а лідером рейтингу є Люксембург з показником 146 доларів США, доданих у ВВП країни за кожну відпрацьовану годину. Така відчутна різниця майже у десять разів показує потенціал підвищення продуктивності працевлаштованого населення України.

Таким чином, першим кроком для вирішення проблеми дефіциту кадрів на певному окремо взятому підприємстві чи компанії має стати самодіагностика, яка може дати відповідь на питання: чи досягла компанія продуктивності праці наявного персоналу та обладнання, достатньої для виконання поточного рівня замовлень або того, що відповідає стратегічним планам розвитку продажів компанії чи ринку загалом. І, залежно від відповіді, слід обирати один із трьох сценаріїв, подібно до вказаного у [12]:

- кількісний, що передбачає лише пошук та залучення додаткової кількості працівників;
- якісний, що передбачає максимальну концентрацію ресурсів на покращенні усіх процесів, оновленні обладнання та технологій;
- комбінований, який є поєднанням перших двох у співвідношенні, найбільш корисному для компанії.

Приклади інструментів, які представляють той чи інший спосіб із шести вищенаведених груп, наведено у таблиці 1.

Слід зазначити, що вищенаведений поділ може мати умовний характер через об'єктивні потреби окремо взятої компанії.

Наступним кроком слід провести SWOT-аналіз обраного інструменту для обраного підприємства

Таблиця 1

Приклади інструментів вирішення проблеми дефіциту кадрів залежно від обраного сценарію

| Сценарій | Кількісний | Комбінований | Якісний |
|-------------|--|--|---|
| Інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – дуальна освіта – організація виробничої практики та стажувань – майстер-класи від виробників – підвищення кваліфікації викладачів ПТО – відкриття осередків підготовки кадрів – повернення вимушених мігрантів [13] – залучення трудових мігрантів | <ul style="list-style-type: none"> – майстер-класи від виробників – відкриття осередків підготовки кадрів – розробка програм адаптації та навчання – Навчання на виробництві – Навчайся, роблячи! (TWI – training within industry) – послідовне використання інструментів з сусідніх колонок, наприклад залучення мігрантів та подальше їх навчання | <ul style="list-style-type: none"> – короткострокові курси – підвищення кваліфікації – впровадження Skill Matrix – оновлення обладнання – використання інструментів штучного інтелекту – роботизація – автоматизація – впровадження lean-менеджменту – постійне навчання працівників – створення системи ідей та покращень |

Джерело: систематизація власних розробок авторів

з урахуванням регіонального контексту, корпоративної культури та інших релевантних факторів. Для прийняття рішення щодо подальшої роботи з інструментом варто переконатись, що:

- досліджуваний інструмент має більше переваг, ніж недоліків;
- виявлені ризики можуть бути належним чином мінімізовані або враховані в процесі імплементації;
- потенційні можливості мають здатність до втілення з найбільшою користю для підприємства.

Приклад SWOT-аналізу апробованого інструменту з відкриття осередків підготовки кадрів у швейній галузі наведено у таблиці 2, а в таблиці 3 наведено результати SWOT-аналізу для впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) для підвищення продуктивності праці.

Окрім SWOT-аналізу, за бажанням, можна провести додаткові дослідження. Наприклад, якщо доцільно, проаналізувати аспекти зовнішнього середовища за PESTLE аспектами, де P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні, L – юридичні (legal), друга E – екологічні (environmental).

Якщо за результатами проведеного аналізу інструмент відповідає вище описаним критеріям та є перспективним для компанії, – варто переходити до наступного кроку, а саме оцінки та збору ресурсів, зокрема, фінансових та часових.

І останнім важливим кроком перед проектуванням впровадження – варто скористатись інструментом створення карти стейкхолдерів, зручного для виявлення та аналізу окремих установ та організацій, зацікавлених у проекті, але й аналіз їх ролей та взаємозв'язків, що забезпечує детальніше розуміння механізмів співпраці та можливостей для залучення ресурсів.

Зазвичай карту стейкхолдерів зображають у вигляді концентричних кіл, зокрема, для проектів із вирішення проблеми дефіциту кадрів вона складається з 5 рівнів:

- в центрі: **цільовий бізнес** для якого побудована карта;
- **конкуренти** – інші компанії з такими ж інтересами та потребами, з якими можна спільно започатковувати проєкт або спільно працювати над популяризацією необхідної професії, у якій є найбільший дефіцит;
- **ширший ринок** або ланцюг створення цінності:
 - постачальники, з якими можна домовитись про знижки на необхідне обладнання або витратні матеріали, а також отримувати технічну підтримку придбаного обладнання для навчальних класів;
 - онлайн маркетплейси або офлайн точки продажу можуть додатково допомогти з популяризацією необхідної професії у якій є найбільший дефіцит;

Таблиця 2

SWOT-аналіз підходу відкриття осередків підготовки швей

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Можливість навчити нових співробітників за короткий термін (3–8 тижнів). – Можливість навчати групами до 12 осіб на одного викладача – Програми навчання адаптовані до потреб компанії, аж до виготовлення конкретного виробу. – Уніфікований досвід та категоріальний апарат випускників – Навчання з нуля незалежно від попереднього досвіду або місця проживання | <ul style="list-style-type: none"> – Високі початкові витрати на створення осередків (освітлення, меблювання, обладнання, приміщення) – Витрати на розробку програми – Витрати на набір групи учасників, у тому числі платне просування – Постійні витрати на оплату праці викладачів та витратні матеріали – Нестабільні результати – різна кількість успішно залучених нових працівників у різні періоди року – Складність у масштабуванні ініціативи |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> – Поповнення персоналу компанії – Більш лояльний персонал – Отримання компенсації на оплату праці учасників навчання від центру зайнятості на час навчання – Отримання грантових коштів на облаштування осередку або на компенсацію супутніх витрат – Розбудова партнерства з освітніми закладами або іншими компаніями – Навчання швей для інших компаній на платній основі (комерційна діяльність) після закриття власного дефіциту в кадрах – Посилення бренду роботодавця – Укладання строкового контракту, наприклад з умовою відпрацювати певний період після випуску | <ul style="list-style-type: none"> – Складнощі із набором групи – відсутність бажаючих приходити на навчання – Невисока конверсія у кінцевому працевлаштуванні – частина учасників навчання може так і не завершити навчальну програму – Конкуренти можуть запросити випускників працювати у них – Загальні безпекові ризики – Відсутність і перебої з електрикою – особливо, у зимовий період |

Джерело: систематизовано авторами на основі власних досліджень

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження ШІ для підвищення продуктивності праці

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Наявність безкоштовних версій для випробувань можливостей ШІ – ШІ може автоматизувати повторювані та часомісткі задачі, звільняючи час співробітників для виконання складніших завдань. – ШІ може обробляти великі обсяги даних швидше і з меншою кількістю помилок, ніж людина. – Завдяки алгоритмам машинного навчання, ШІ здатний виявляти та виправляти помилки в процесах. – ШІ легко масштабується, що дозволяє ефективно вирішувати проблему дефіциту персоналу на різних рівнях організації. – Підходить для швидкого прототипування рішень. – Може генерувати велику кількість потенційних рішень проблеми як перша стадія процесу брейншторму | <ul style="list-style-type: none"> – Встановлення та налаштування систем ШІ може бути дорогим. – Підвищена залежність від технологій може призвести до критичних збоїв у важливі моменти. – Необхідність у співробітниках, які мають знання у галузі ШІ для обслуговування та управління системами. – Потребує перевірки результатів на достовірність, оскільки може бути згенероване випадкове рішення – Виникають питання щодо конфіденційності, безпеки даних та етики використання ШІ. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> – Вивільнення часу для творчих процесів – Використання ШІ може відкрити нові можливості для інновацій та розвитку продуктів. – ШІ може допомогти компаніям розширити свій ринок завдяки новим технологічним можливостям. – Впровадження ШІ може підвищити глобальну конкурентоспроможність компанії. – З часом може замінити деякі професії. | <ul style="list-style-type: none"> – Впроваджена версія ШІ може швидко застаріти – Зростаючі законодавчі вимоги до використання AI, особливо у Європі (GDPR). – Використання ШІ збільшує ризики, пов'язані з кібербезпекою. – Надмірне покладання на ШІ знижуватиме власні навички користувача, ставлячи в залежність від нього. – Невизначеність можливостей розвитку ШІ-технологій. |

Джерело: систематизовано авторами на основі власних досліджень

– зовнішня інфраструктура:

- фінансові установи (державні та приватні банки, банки, Експортне Кредитне Агентство, кредитні спілки) можуть надати кредити на вигідних умовах для інвестицій у навчання та розвиток кадрів;
- зовнішня технічна підтримка допомагає фокусуватись на безпосередніх задачах проєкту, що особливо цінно для малих бізнесів;
- агенції зайнятості та рекрутингу (місцеві та обласні служби зайнятості, портали пошуку кадрів, рекрутингові агенції) можуть допомогти з відшкодуванням оплати стажування, проведенням ярмарків вакансій, виступати зв'язковою ланкою між бізнесом та ПТУ, пошуком кваліфікованих кадрів в менеджмент-команду проєкту;
- навчальні заклади (ЗВО, профтехучилища, коледжі) можуть стати джерелом викладачів для навчальних центрів або розвивати тіснішу співпрацю у підготовці кадрів;
- служби доставки Забезпечення логістичної підтримки для доставки матеріалів та обладнання, необхідних для навчання та роботи;
- інституції з розвитку та навчання (бізнес-школи, бізнес-консультанти) можуть забезпечити навчання та консультації доступ до передових інноваційних методів управління бізнесом, бізнес-процесами та персоналом, допомагати з розробкою різних стратегій відповідно до потреб бізнесу

– джерела впливу, які прямо або опосеред-

- ковано здійснюють вплив на цільовий бізнес:
 - міжнародні донорські організації можуть надати грантову підтримку як цілим галузям так і окремим бізнесам, що може включати як фінансову складову (наприклад придбання обладнання або оплата послуг) так і консультаційну; також можуть сприяти розробці та впровадженні політик на загальнонаціональному рівні;
 - інститути самоорганізації (бізнес-об'єднання, асоціації, кластери, ТПП та ін.) можуть виступати речниками галузі та просувати впровадження кращих нормативно-правових актів, захищати інтереси учасників, допомагати з пошуком ресурсів для проєкту або комунікаційною площадкою для залучених учасників;
 - центральні органи влади (ВРУ, міністерства та відомства) створюють нормативну базу, яку слід враховувати у своїй діяльності);
 - органи місцевого самоврядування можуть створити позитивні умови для вирішення проблеми дефіциту кадрів, зокрема, через реалізацію заходів із цільові програми розвитку.
- Наступним кроком у проєкті з впровадження обраного інструменту вирішення проблеми дефіциту кадрів буде опис процесів, їх планування та перехід до реалізації та досягнення результатів.
- Висновки з проведеного дослідження.** Вирішення проблеми дефіциту кадрів компаній

виробничого сектору може полягати як у наймі нових працівників, так і підвищенні продуктивності та ефективності уже працевлаштованих. Авторами статті наведено шість груп можливих підходів до вирішення проблеми дефіциту кадрів компаній виробничого сектору, зокрема, співпрацю з професійно-технічними освітніми закладами, створення навчальних центрів та внутрішніх програми підготовки персоналу на базі підприємств, оновлення та впровадження технологій, постійний розвиток бізнес-процесів, створення умов для повернення біженців та залучення трудових мігрантів із бідніших країн.

Для впровадження інструментів вирішення проблеми дефіциту кадрів раціональним є виконання трьох кроків, які підвищують шанси на успішну реалізацію такого проєкту.

Першим кроком є самодіагностика, що дозволить визначити рівень продуктивності праці, а відповідно обрати кількісний, якісний або комбінований сценарій або набір інструментів. Другим кроком є проведення SWOT та інших релевантних аналізів для визначення життєздатності обраних раніше інструментів. І третім кроком є складання карти стейкхолдерів для алокації необхідних зацікавлених сторін та можливостей або ресурсів, які вони можуть надати.

Виконання цих трьох кроків значно підвищує шанси на успіх проєкту із впровадження інструментів вирішення проблеми кадрового дефіциту. У той же час логічним продовженням цього дослідження буде поглиблене вивчення та аналіз методів, релевантних для окремих галузей виробничого сектору та сфери послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крилов Д.В. 2023. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Пишуліна 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).
3. Судаков М., Лісогор Л., Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи URL: <https://bit.ly/2024sci-ebd1> (дата звернення: 14.06.2024)
4. Залознова Ю., Азьмук Н., (2022). Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
5. Лавриненко, Л., & Біліченко, С. (2024). Людський капітал України в умовах війни. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 29, 2024; Cambridge, UK), 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004>

6. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. Український бізнес під час війни. URL: <https://bit.ly/2024sci-diia> (дата звернення: 11.07.2024).

7. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (2024) URL: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>

8. 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).

9. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://bit.ly/2024sci-undp> (дата звернення: 12.07.2024).

10. В мінекономіки ознайомили місію МВФ зі «Зроблено в Україні» та економічною ситуацією в державі (2024) Міністерство економіки України URL: <https://bit.ly/2024sci-me>

11. Statistics on labour productivity (2024) International Labour Organization. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

12. Ринок праці в Україні: прогнози та перспективи від директора аналітичного центру EasyBusiness (2024) Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness>

13. Міністерство соціальної політики України (2024) СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 12.06.2024).

REFERENCES:

1. Krylov D.V. (2023). Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukrayini [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 10 June 2024).
2. Pyschulina, O., Markevych, K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. *Analitychna zapyska*. [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note] (2022, July). Razumkov centre. Available at: <https://bit.ly/2024sci-razumkov> (in Ukrainian)
3. 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://bit.ly/2024sci-ebd1> (accessed 14.06.2024).
4. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (accessed 15.07.2024).
5. Lavrynenko L., Bilichenko S. (2024) Liudskyi kapital v umovakh viiny [Human capital of Ukraine in war

conditions]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 29, 2024; Cambridge, UK), pp. 33–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.004> (accessed 15.07.2024).

6. NGO "Institute of Economic Research and Political Consultations" (2024) Rezultaty dvadtsyat' tretoho shchomisyachnoho opytuvannya promyslovykh pidpryyemstv "Ukrayinskyy biznes pid chas viyny" [Results of the twenty-third monthly survey of industrial enterprises. Ukrainian business during the war]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-diia>

7. Competitive economy program (2024) Available at: <https://bit.ly/2024sci-fb-usaid>

8. Merezha.ua (2024) Vyklyky ta potreby MSB pislia dvokh rokiv povnomasshtabnoi viiny. Vytiahy 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>

9. UNDP (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini [Assess-

ment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-undp>.

10. V minekonomiky oznaiomyly misyiu MVF zi «Zrobleno v Ukrayini» ta ekonomichnoyu sytuatsiyeyu v derzhavi [The Ministry of Economy briefed the IMF mission on "Made in Ukraine" and the economic situation in the country] (2024) Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny [Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://bit.ly/2024sci-me>.

11. Statistics on labour productivity (2024) International Labour Organization. Available at: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

12. The labour market in Ukraine: forecasts and prospects from the director of the analytical center EasyBusiness (2024). Retailers Association of Ukraine. Available at: <https://rau.ua/novyni/rinok-praci-v-ukraini-easybusiness/>

13. 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: 12.06.2024).