



УДК 331.108.2:330.33.01

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-998-1008](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-998-1008)

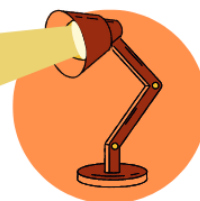
Збрицька Тетяна Петрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри Управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (067) 9373605, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Задзік Анастасія Романівна здобувачка другого (магістерського рівня) вищої освіти, Одеський національний економічний університет, тел.: (096) 5010500, <https://orcid.org/0009-0001-8707-0014>

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ, МОЖЛИВОСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до ефективного управління соціально-трудовими відносинами в умовах кризових явищ соціально-економічного характеру. У центрі уваги перебувають нові виклики, спричинені трансформаційними процесами в економіці, змінами на ринку праці, дестабілізацією зайнятості, зниженням рівня соціального захисту та погіршенням якості трудового життя. Розглянуто сучасні тенденції розвитку соціально-трудових відносин, зокрема гнучкість форм зайнятості, цифровізацію праці, зростання ролі індивідуальної відповідальності працівників за результати діяльності, актуалізацію питань безпеки праці та емоційного вигорання. Визначено основні проблеми, які перешкоджають стабільному функціонуванню системи управління персоналом в умовах невизначеності, включаючи низький рівень мотивації, відтік висококваліфікованих кадрів, слабкий соціальний діалог між роботодавцем і працівником. Запропоновано модель антикризового менеджменту соціально-трудових відносин, що включає стратегічні інструменти прогнозування ризиків, підвищення організаційної гнучкості, підтримку трудового потенціалу, модернізацію внутрішньо-корпоративних комунікацій і вдосконалення системи соціального партнерства. Наукова новизна даного дослідження полягає у виокремленні інтегративного підходу до стабілізації соціально-трудових відносин, який базується на принципах стійкого розвитку, соціальної відповідальності та ефективного стратегічного управління. Практичне значення результатів полягає у розробці практичних рекомендацій для роботодавців й професійних об'єднань та органів державної влади щодо підвищення стійкості ринку праці, мінімізації негативних наслідків криз і забезпечення





соціального захисту персоналу. Основні висновки підкреслюють важливість запровадження нових управлінських рішень, орієнтованих на підвищення рівня взаємної довіри між працівником і роботодавцем, збереження кадрового потенціалу та забезпечення балансу економічних і соціальних інтересів.

Ключові слова: менеджмент, соціально-трудові відносини, адаптація персоналу, кризові умови, стратегічне управління, стійкий розвиток, соціальний захист.

Zbritskaya Tatiana PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, tel.: (067) 9373605, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Zadzik Anastasiia student of the second (master's level) higher education, Odesa National Economic University, tel.: (096) 5010500, <https://orcid.org/0009-0001-8707-0014>

MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN CRISIS CONDITIONS: TRENDS, PROBLEMS, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

Abstract. The purpose of this article is to substantiate theoretical foundations and practical approaches to the effective management of social and labor relations in the context of crisis phenomena of a socio-economic nature. The research focuses on the challenges caused by transformational processes in the economy, labor market shifts, destabilization of employment, a decline in social protection, and the deterioration of working conditions. Modern trends in the development of social and labor relations are examined, including the flexibility of employment forms, the digitalization of labor processes, the growing role of individual responsibility among employees for work results, and the relevance of occupational safety and emotional burnout prevention. The article identifies the main issues hindering the stable functioning of personnel management systems in an environment of uncertainty, such as low levels of motivation, outmigration of qualified staff, and weak social dialogue between employers and employees. An adaptive model of anti-crisis management in the social and labor sphere is proposed, combining strategic tools for risk forecasting, enhancing organizational flexibility, supporting labor potential, modernizing internal communication, and improving the system of social partnership. The scientific novelty of the research lies in the allocation of an integrative approach to stabilizing social and labor relations, which is based on the principles of sustainable development, social responsibility, and effective strategic governance. The practical value of the obtained results consists in developing actionable recommendations for employers, public authorities, and professional





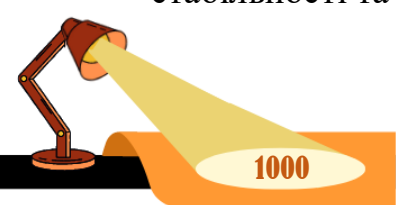
associations aimed at increasing labor market resilience, minimizing the negative effects of crises, and ensuring the social protection of personnel. The key conclusions emphasize the importance of implementing new managerial solutions focused on strengthening mutual trust between employers and employees, preserving human capital, and achieving a balance between economic and social interests in an unstable environment.

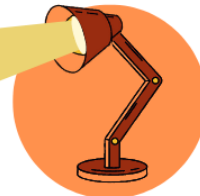
Keywords: management, social and labor relations, personnel adaptation, crisis conditions, strategic management, sustainable development, social protection.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, що супроводжується війною, економічними потрясіннями, змінами на ринку праці та зростанням соціальної напруги, питання ефективного управління соціально-трудовими відносинами набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до менеджменту персоналу втрачають ефективність в умовах кризи, оскільки не враховують нові виклики, пов'язані з необхідністю швидкої адаптації до змін, збереженням трудового потенціалу, забезпеченням соціального захисту працівників та підтриманням продуктивного діалогу між роботодавцем і працівниками. Недостатня гнучкість управлінських рішень, низький рівень довіри та відсутність цілісної антикризової стратегії поглиблюють дисбаланси у системі соціально-трудових відносин. У зв'язку з цим постає потреба у переосмисленні ролі менеджменту в забезпеченні стабільності трудових процесів і пошуку ефективних моделей управління, які б сприяли збереженню соціального капіталу, підвищенню адаптивності персоналу та сталому розвитку організацій в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління соціально-трудовими відносинами в умовах нестабільності знаходиться у фокусі наукової уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У роботах Капінос Г.І, Ларіонової К.Л. [1] висвітлюються особливості трансформації ринку праці в умовах соціально-економічної нестабільності, а також обґрунтовується необхідність державного регулювання соціально-трудової сфери. В дослідженні Л. В. Рудич та В. О. Шаповалова [8] було наголошено на необхідності підвищення адаптивності потенціалу робочої сили та впровадження інноваційних методів мотивації працівників у кризовий період. Науковці також зупинилися на таких питаннях, як стратегічне управління людськими ресурсами, створення соціального партнерства, розвиток організаційної гнучкості та впровадження антикризового управління у сфері трудових відносин, зокрема Рябченко В.О. [4].

У багатьох роботах зазначається, що саме ефективний соціальний діалог, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень і розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності є чинниками забезпечення стабільності та сталого розвитку організацій.





Серед зарубіжних дослідників можна зазначити роботи Дейва Ульріха [12], який розробив концепцію стратегічного партнерства HR-функції у забезпеченні стійкості бізнесу, а також дослідження Річарда Боятзіса [13] присвячені емоційному інтелекту як чиннику лідерства і мотивації персоналу у складних умовах. Такі вчені, як Пітер Сенге [14], аналізують поведінкові аспекти управління в кризових ситуаціях та підкреслюють важливість розвитку організаційного навчання і гнучкості. Праці Герти Хофстеде [15] розкривають культурні та ціннісні аспекти соціального діалогу в міжнародному вимірі.

Незважаючи на наявні напрацювання, досі недостатньо уваги приділено комплексному аналізу соціально-трудових відносин в умовах тривалих кризових явищ, таких як війна, глобальні економічні потрясіння чи масштабні міграційні процеси. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на удосконалення управлінських моделей і підходів до забезпечення соціальної стійкості підприємств та організацій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління соціально-трудовими відносинами в умовах кризових явищ, з урахуванням сучасних тенденцій на ринку праці, потреб забезпечення соціальної стійкості організацій та досягнення цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. У кризових умовах, спричинених як зовнішніми (військові дії, глобальні економічні коливання), так і внутрішніми (структурна перебудова економіки, дестабілізація інституцій) факторами, соціально-трудові відносини зазнають істотних трансформацій. Відзначається зростання рівня безробіття, поширення нестандартних форм зайнятості, поглиблення дисбалансів між попитом і пропозицією на ринку праці, зниження рівня соціального захисту працівників.

В умовах невизначеності ключовим завданням менеджменту стає забезпечення адаптивності та гнучкості системи соціально-трудових відносин. У цьому контексті актуальністю є розробка механізму антикризового управління. Такі моделі мають враховувати комплексну оцінку ризиків втрати трудових ресурсів та дестабілізації трудових процесів, запровадження механізмів соціального діалогу, які сприяють залученню працівників до прийняття управлінських рішень, реалізацію стратегій підтримки зайнятості через гнучкі графіки роботи, перекваліфікацію кадрів та дистанційні форми праці.

Окрім того, важливо забезпечити розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації працівників навіть в умовах обмежених ресурсів, а також посилення соціальної відповідальності підприємств як ключового чинника довгострокової стійкості [1]. У табл. 1 наведено ключові макроекономічні індикатори соціально-трудової сфери України за останні п'ять років [2].

Як видно з наведених даних табл. 1, найглибші потрясіння на ринку праці припадають на 2022 рік, що стало прямим наслідком повномасштабної війни.



Незважаючи на незначне покращення окремих показників у 2023 році, таких як рівень безробіття та зміна реальної заробітної плати, офіційні дані щодо рівня зайнятості починаючи з 2022 року відсутні відповідно до Закону України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" [3]. З лютого 2022 року органи державної статистики не проводили вибіркові обстеження населення, що унеможливило отримання відповідної інформації.

Таблиця 1

Ключові індикатори соціально-трудової сфери України за 2020-2024 рр.

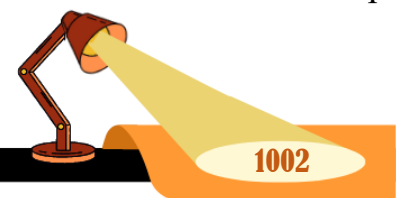
Рік	Рівень безробіття, %	Рівень зайнятості, %	Середня зарплата, грн.	Зміна реальної зарплати, %
2020	9,9	65,2	14 000	-
2021	10,3	64,8	15 100	+4,5
2022	18,5	-	16 500	+9,3
2023	17,4	-	19 000	+10,5
2024	14,3	-	21 473	+11,1
Відхилення 2024-2020 рр. (+/-)	+ 4,4	-	+7473	-

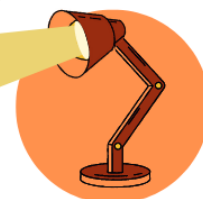
Джерело: складено на основі [2]

Але все ж таки, за наведеними даними табл. 1 видно, що за аналізуємий період збільшився рівень безробіття на 4,4% – це пов'язано з ескалацією воєнного конфлікту, погіршенням економічної ситуації, зменшенням ділової активності та релокацією підприємств, що призвело до масових скорочень працівників. Водночас відбулося збільшення середньої заробітної плати в Україні на 7473 грн., що частково пояснюється індексацією доходів, дефіцитом кваліфікованої робочої сили в окремих галузях, а також структурними зрушеннями на ринку праці в бік більш оплачуваних професій.

Аналіз тенденцій розвитку соціально-трудових відносин свідчить про поступове зростання гнучкості трудових відносин, що проявляється у поширенні дистанційної роботи, гнучкого графіку та проєктної зайнятості. Цифровізація, популярність та гнучкість нових форматів зайнятості (аутсорсинг, фриланс, дистанційна зайнятість) змінюють глобальний ринок праці, в тому числі й вітчизняний [1].

Все більшого значення набувають soft skills, зокрема емоційний інтелект, адаптивність і вміння ефективно комунікувати в умовах змін. Важливою тенденцією також є розширення практики соціального партнерства, що проявляється у зростанні ролі профспілок, громадських організацій і органів влади у врегулюванні трудових конфліктів. В умовах економічної нестабільності оперативні рішення зосереджуються на підтримці щодо ефектив-





ності роботи команди та збереженні морально-психологічного стану персоналу. Зазначене актуалізує впровадження заходів для зниження стресу та тривожності, надання психологічної підтримки, а також розробку програм адаптації в умовах невизначеності [4].

Попри позитивні зрушення, у соціально-трудовій сфері існують серйозні проблеми. Спостерігається зниження обсягів соціальних виплат, що негативно впливає на рівень життя вразливих категорій населення. Однією з критичних проблем є міграція трудових ресурсів за кордон, що веде до втрати кваліфікованих кадрів та інтелектуального потенціалу. Трудова еміграція для України набуває характер вимушеної бідності й безробіття [5]. У табл. 2 наведено статистичні дані щодо трудової міграції з України за 2021–2023 роки.

Таблиця 2

**Основні країни призначення міграції українських працівників
за 2021-2023 рр.**

Рік	Основні країни призначення	Кількість трудових мігрантів, млн. осіб	Зміна кількості трудових мігрантів за рік, млн. осіб
2021	Польща, Чехія, Німеччина, Італія, Іспанія	1,2	-
2022	Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія	1,5	+0,3
2023	Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія	1,7	+0,2
Відхилення 2023-2021 рр. (+/-)		+ 0,5	-

Джерело: складено на основі [6]

Як можна побачити з наведених даних табл.2, у 2021 році близько 1,2 мільйона українців працювали за кордоном, причому Польща залишалася основним напрямком трудової міграції. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року велика кількість українців виїхала в безпечні місця та на роботу за кордон. Основними країнами призначення є Польща, Німеччина та Чехія, які надають біженцям спрощені процедури працевлаштування, доступ до ринку праці та державну підтримку. У 2023 році зберігається тенденція зростання трудової міграції, і Німеччина починає активно витісняти Польщу як пріоритетний напрямок завдяки вищим зарплатам, кращому соціальному забезпеченню та масштабним програмам інтеграції іммігрантів.

Натомість Італія та Іспанія залишаються серед країн призначення з найменшою часткою українських трудових мігрантів – лише 4% українців. Існує дві причини цього явища: одна – віддалене географічне розташування, а



друга – відсутність офіційних програм працевлаштування, особливо в регіонах, де зазвичай беруть участь українці.

Точні дані щодо кількості трудових мігрантів у 2024 році ще уточнюються.

Інституційна нестабільність в Україні проявляється, зокрема, у недосконалості трудового законодавства, яке не відповідає сучасним викликам ринку праці. Зокрема, чинні норми не завжди враховують нові форми зайнятості (наприклад, фріланс, дистанційну або гібридну роботу), що ускладнює правове регулювання таких трудових відносин. Крім того, спостерігається недостатня ефективність державного контролю за дотриманням трудових прав, що особливо актуально в умовах війни, коли інституції працюють з перебоями [7-8].

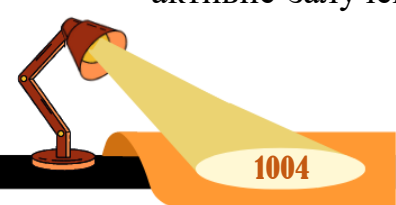
У суспільстві фіксується низький рівень довіри між основними суб'єктами соціально-трудових відносин – роботодавцями, працівниками та органами державної влади. Це ускладнює налагодження ефективного соціального діалогу, що є критично важливим у кризових умовах.

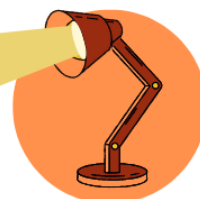
Водночас, у кризовій ситуації відкриваються і нові можливості для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Наприклад, війна спричинила переосмислення підходів до корпоративної соціальної відповідальності: роботодавці дедалі частіше інвестують у підтримку персоналу, охорону праці, психологічну підтримку та гнучкі форми зайнятості. Зростає роль цифрових рішень в управлінні персоналом – наприклад, використання HR-аналітики для прогнозування потреб працівників чи оптимізації навантаження.

Якщо говорити про складові стійкого розвитку, важливо враховувати взаємозв'язок соціальних (зайнятість, добробут, рівність), економічних (ефективність, інвестиційна привабливість, продуктивність праці) та екологічних (ресурсоефективність, збереження довкілля) чинників. Наприклад, підприємство, яке знижує соціальні стандарти заради економії, може зіштовхнутись із падінням лояльності працівників і зниженням продуктивності. Тому довгострокова стійкість можлива лише за умови збалансованого розвитку всіх трьох складових, що й підкреслює концепція ESG (Environmental, Social, Governance) – відповідального управління з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських ризиків [9].

Перспективним напрямом є створення ефективних програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, які дозволяють зберегти зайнятість в умовах трансформації ринку праці. Суттєвим ресурсом виступають державні програми підтримки зайнятості та підприємництва, особливо на місцевому рівні [10].

Значний потенціал для підвищення стійкості соціально-трудових відносин має розвиток інклюзивного менеджменту. Цей підхід передбачає активне залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень,





створення прозорих комунікаційних каналів між усіма рівнями управління та формування культури довіри й взаємоповаги. Інклюзивний менеджмент є важливим компонентом соціального захисту працівників, адже він забезпечує участь кожного співробітника у формуванні умов праці, гарантує право голосу в питаннях, що стосуються безпеки, добробуту й мотивації персоналу. У сучасних умовах нестабільності це сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності комунікації між працівниками та роботодавцями.

Для оцінки динаміки змін у сфері соціального захисту було проаналізовано ключові показники за останні три роки у табл.3.

Із наведеної табл. 3 видно, що за аналізує мий період відбувається збільшення основних показників соціального захисту населення України, але частка витрат на соц.захист у загальному бюджеті зменшилася на 12, 41%.

Наведені дані свідчать про певне зниження рівня загального охоплення системою соціального захисту, зокрема зменшення частки витрат на соціальні програми у структурі ВВП, що може бути ознакою бюджетної напруги в кризових умовах. Однак, збільшення кількості субсидіантів свідчить про адаптацію системи до нових потреб населення.

Ще одним стратегічно важливим напрямом у сфері управління

Таблиця 3

Динаміка основних показників соц.захисту в Україні за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021, (+/-)
Обсяг видатків на соціальний захист, млрд. грн.	339,3	426,1	447,6	579,2	239,9
Середній розмір пенсії, грн.	3507,5	3991,5	4662,69	5789	2281,5
Кількість отримувачів субсидій, млн. осіб	2,9	3,2	3,8	3,6	0,7
Мінімальна заробітна плата, грн.	6500	6700	6700	8000	1500
Частка витрат на соц.захист у загальному бюджеті, %	22,77	15,75	11,69	10,36	-12,41

Джерело: складено на основі [2]

соціальним розвитком є довгострокове планування, орієнтоване на людський капітал. У сучасному підході людський капітал розглядається не лише як фактор продуктивності, а як основна інвестиція, що забезпечує інноваційність, адаптивність та конкурентоздатність підприємства. Формування стратегії розвитку персоналу, включаючи навчання, перекваліфікацію, розвиток soft skills і психологічну підтримку, дає змогу зміцнити внутрішню стабільність організацій, особливо в умовах затяжних криз.



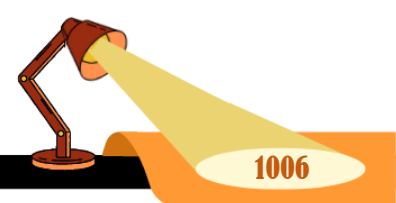
Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація управлінських процесів – використання HR-аналітики, автоматизованих платформ для управління кадрами, інструментів прогнозування та оптимізації навантаження. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, і водночас підтримувати індивідуальний підхід до працівника. В умовах скорочення ресурсів і високої турбулентності цифрові технології стають важливим засобом підтримки балансу між ефективністю і соціальною відповідальністю управління [11].

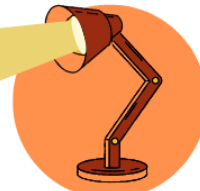
Менеджмент соціально-трудовими відносинами, що враховує сучасні виклики та нові можливості, може бути ефективним інструментом стабілізації та сталого розвитку трудової сфери в Україні.

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що в умовах кризових явищ управління соціально-трудовими відносинами потребує гнучкості та адаптації. Розвиток дистанційної роботи, гнучких форм зайнятості та інтеграція нових технологій дозволяють підприємствам зберігати стабільність. Важливою є активна взаємодія між роботодавцями та працівниками й державою, що сприяє вирішенню конфліктів і підтримці соціального діалогу та соціальної відповідальності. Цифровізація управлінських процесів підвищують ефективність і сприяють швидкому реагуванню на зміни. Таким чином, для стійкого розвитку менеджменту соціально-трудових відносин в умовах кризи необхідно впроваджувати інноваційні підходи і посилювати співпрацю між усіма сторонами (держава, роботодавці та працівники).

Література:

1. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л. Стан і перспективи розвитку ринку праці в умовах трансформації суспільства та економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 99–107.
2. Міністерство фінансів України. Показники видатків на соціальний захист URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 07.04.2025).
4. Рябченко В.О. Стратегії ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та кризових явищ економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 53–58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2571> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Регулювання ринку праці в Україні та ЄС: спільні риси й відмінності. Адаптація трудового законодавства України до законодавства ЄС. URL: <https://eu-ua-csp.org.ua/csp-docs/12-dopovid-pgs-shodo-shodo-rinku-praci-zi-storoni-us-pgs/> (дата звернення: 07.04.2025).
6. Портал міграційних даних. *Ukraine migration overview*. URL: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/migration-overview> (дата звернення: 09.04.2025).
7. Телешун С. Управління людьми у нестабільному світі. Світовий досвід та українські реалії. 2019. *УКРІНФОРМ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2587809-upravlinna-ludmi-u-nestabilnomu-sviti-svitovij-dosvid-ta-ukrainski-realii.html (дата звернення: 09.04.2025).





8. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі. 2020. 695 с. Розділ: Рудич Л.В., Шаповалов В.О. Особливості соціально відповідального управління персоналом підприємства. С. 551–562.

9. Скопенко Н.С., Когут О.О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 1. С. 40–45. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9672> (дата звернення: 10.04.2025).

10. Свиреденко Ю. У 2025 році ми розширюємо програми зайнятості та підтримки бізнесу. *МІНЕКОНОМІКИ*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/59ebc44a-13ef-4427-aa09-e60a9192e55a> (дата звернення: 10. 04.2025).

11. Немченко Т.А., Коваленко С.В. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 81–88. URL: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/4472> (дата звернення: 11.04.2025).

12. Ulrich, D., Brockbank, W. *Winning Through Organization: Why the War for Talent Is Crashing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 272 p.

13. Boyatzis, R.E., McKee, A., and Goleman, D. *Primary Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 336 pp.

14. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency, 2020. 445 p.

15. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkow M. *Cultures and Organizations: The Software of the Mind: Cross-Cultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 576 p.

References:

1. Kapinos H.I., Larionova K.L. (2022). Stan i perspektyvy rozvytku rynku pratsi v umovakh transformatsii suspilstva ta ekonomiky Ukrainy [State and prospects of labor market development under conditions of transformation of society and economy of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 1, 99-107 [in Ukrainian].

2. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pokaznyky vydatkiv na sotsialnyi zakhyst [Ministry of Finance of Ukraine. Social protection expenditure indicators]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/> (accessed 07 april 2025) [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst interesiv subiektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny» [Law of Ukraine "On Protection of Interests of Subjects of Reporting and Other Documents during the Period of Martial Law or State of War"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (accessed 07 april 2025) [in Ukrainian].

4. Riabchenko V.O. (2024). Stratehii sytuatsiinoho upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh hlobalizatsii ta kryzovykh yavlyshch ekonomiky [Strategies for situational management of human capital in the context of globalization and economic crises]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, issue 64, 53-58. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2571> (accessed 07 april 2025) [in Ukrainian].

5. Rehuliuвання rynku pratsi v Ukraini ta YeS: spilni rysy y vidminnosti. Adaptatsiia trudovoho zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva YeS [Labor market regulation in Ukraine and the EU: common features and differences. Adaptation of Ukrainian labor legislation to EU legislation]. Retrieved from <https://eu-ua-csp.org.ua/csp-docs/12-dopovid-pgs-shodo-shodo-rinku-praci-zi-storoni-us-pgs/> (accessed 07 april 2025) [in Ukrainian].



6. Portal mihratsiinykh danykh [Migration data portal]. *Ukraine migration overview*. Retrieved from <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/migration-overview> (accessed 09 april 2025) [in Ukrainian].
7. Teleshun S. (2019). Upravlinnia liudmy u nestabilnomu sviti. Svitovyi dosvid ta ukrainski realii [Managing people in an unstable world. World experience and Ukrainian realities]. *UKRINFORM – UKRINFORM*. Retrieved from https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2587809-upravlinna-ludmi-u-nestabilnomu-sviti-svitovij-dosvid-ta-ukrainski-realii.html (accessed 09 april 2025) [in Ukrainian].
8. Skopenko N.S., Kohut O.O. (2022). Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, issue 1, 40-45. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9672> (accessed 10 april 2025) [in Ukrainian].
9. Svyredenko Yu. (2025). U 2025 rotsi my rozshyruємо prohramy zainiatosti ta pidtrymky biznesu [In 2025, we are expanding employment and business support programs]. *MINEKONOMIKY – MINISTRY OF ECONOMY*. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail/59ebc44a-13ef-4427-aa09-e60a9192e55a> (accessed 10 april 2025) [in Ukrainian].
10. Nemchenko T.A., Kovalenko S.V. (2024). Vdoskonalennia tsyfrovyykh kompetentsii yak chynnyk rozvytku sotsialno-trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh transformatsii ekonomiky [Improving digital competencies as a factor in the development of social and labor potential in the context of innovative transformations of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue 70, 81-88. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4472> (accessed 11 april 2025) [in Ukrainian].
11. Kostyshyna, A., Rudych, L.V., Shapovalov, V.O. (2020). Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky [Social and labor relations: problems of science and practice]. Poltava: Poltavskiy universytet ekonomiky i torhivli – Poltava: Poltava University of Economics and Trade [in Ukrainian].
12. Ulrich, D., Brockbank, W. (2021). *Winning Through Organization: Why the War for Talent Is Crashing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education, 272 p.
13. Boyatzis, R.E., McKee, A., and Goleman, D. (2020). *Primary Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 336 pp.
14. Senge, P. M. (2020). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency, 445 p.
15. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkow M. (2020). *Cultures and Organizations: The Software of the Mind: Cross-Cultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill Education, 576 p.

