

Оксана Володимирівна Панькова,*кандидат соц. наук, доцент*

Інститут економіки промисловості НАН України

вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057, Україна

E-mail: pankovaiep@gmail.com<https://orcid.org/0000-0002-2003-8415>;**Олександр Юрійович Касперович,***молодший науковий співробітник*

Інститут економіки промисловості НАН України

вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057, Україна

E-mail: a_kasp@ukr.net<https://orcid.org/0000-0003-1169-9681>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ ДЕРЖАВОЮ, РОБОТОДАВЦЯМИ ТА ПРОФСПІЛКАМИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ¹

У статті обґрунтовано необхідність формування та реалізації стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо створення сприятливих умов для забезпечення кадровим потенціалом повоєнного відновлення вітчизняної промисловості. Дослідження побудовано на засадах структурно-функціонального підходу. Його метою є визначення та обґрунтування можливостей формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості на основі аналізу стану і специфіки їхньої діяльності та взаємодії в умовах повномасштабної збройної агресії.

Зміст і логіка статті передбачають:

- 1) оцінювання загального стану вітчизняної промисловості, ключових викликів і загроз, що на неї впливають в умовах воєнного стану;
- 2) виявлення динаміки змін у забезпеченні промисловості робочою силою, наявних гострих протиріч, а також позитивних змін у відновленні певних галузей промисловості;
- 3) визначення ключових орієнтирів щодо оновлення системи інститутів та механізмів, які регулюють зайнятість у промисловості, впливають на обґрунтування пріоритетів щодо формування кадрового потенціалу відновлення вітчизняного виробництва;
- 4) аналіз стану системи колективно-договірного регулювання, діяльності ключових суб'єктів партнерства, функцій Національної тристоронньої соціально-економічної ради та діяльності профільних державних структур у контексті формування стратегічного партнерства держави, роботодавців і профспілок щодо перспектив кадрового забезпечення відновлення промисловості України;
- 5) розроблення концептуальної схеми формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості з визначенням пріоритетних завдань.

¹ Основу статті становить підрозділ «Стратегічні перспективи партнерської взаємодії профспілок, роботодавців і держави щодо гармонізації соціально-трудових відносин у промисловості», підготовлений авторами статті, який є структурною частиною наукової доповіді «Оцінка проблем та можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України», розміщеної на сайті ІЕП НАН України (посилання: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/nd_promyslovist_2024-2_compressed.pdf).



Обґрунтовано, що базовим інструментом досягнення взаємоузгодженості та синергії щодо реалізації стратегічного партнерства в Україні виступає модернізована система соціального діалогу, спрямована на розв'язання стратегічно важливих питань щодо забезпечення кадровим потенціалом повоєнної розбудови промислового сектору. Ключовими орієнтирами щодо оновлення системи інститутів і механізмів є: зорієнтованість на концепт гідної праці, дотримання принципу Міжнародної організації праці (МОП) «відбудувати краще, ніж було» (build back better), зорієнтованість не на показники довоєнного рівня, а на досягнення якісно нового рівня функціонування економіки, соціально-трудої сфери, вітчизняної промисловості; реалізація євроінтеграційного курсу й забезпечення відповідності системи цих інститутів у промисловості вимогам і стандартам ЄС.

Ключові слова: стратегічне партнерство, повоєнне відновлення, кадровий потенціал, промисловість України, профспілки, роботодавці, держава, соціальний діалог.

JEL: E24, J21, J23, J41, J50, J51, J52, J58, J59, J68

Стратегічне партнерство бізнесу, громадянського суспільства (у першу чергу об'єднань профспілок та об'єднань організацій роботодавців) і держави щодо забезпечення стійкості національної економіки, її промислового сектору, стабільного функціонування ринку праці в період воєнного стану створює сприятливі передумови для повоєнного відновлення економіки та вітчизняної промисловості. Важливим сегментом такого відновлення є забезпечення кадровим потенціалом промисловості, кількісний та якісний склад якого значною мірою впливатиме на ефективність і динаміку процесів повоєнного промислового розвитку. Принципово важливою в контексті забезпечення необхідним кадровим потенціалом повоєнної розбудови вітчизняної промисловості є конструктивна адресна діяльність ключових суб'єктів соціально-трудої сфери (фактично – сторін соціального діалогу) – профспілок, об'єднань роботодавців і відповідних державних органів галузевого, територіального, національного рівнів управління. Без цього подолання руйнівного впливу війни на національну економіку, її промисловий сектор є неможливим, і зазначене стратегічне партнерство виступає необхідною складовою та одночасно передумовою вирішення цих завдань.

У контексті даного дослідження *стратегічне партнерство* передбачає довгострокове конструктивне співробітництво державних органів, профспілок, об'єднань роботодавців, інших суб'єктів господарювання з метою розв'язання стратегічно важливих масштабних проблем у національній економіці, промисловому секторі, системі

соціально-трудої відносин. Однією з таких стратегічно важливих проблем є забезпечення кадровим потенціалом національної економіки та її промислового сектору в умовах мілітарного впливу, при повоєнній відбудові. На регіональному та галузевому рівнях стратегічне партнерство розглядається як довгострокова добровільна та взаємовигідна співпраця (Данилюк, Крихівська, Данилюк-Черних, 2020), що ґрунтується на збалансуванні інтересів, об'єднанні ресурсів, компетенцій, знань його ключових суб'єктів, що сприяє конструктивній співпраці, досягненню максимально ефективної діяльності суб'єктів партнерства та забезпечує умови для соціально-економічної стійкості, відновлення трудових ресурсів, виробничого потенціалу регіону, галузі, території.

Базовим інструментом досягнення взаємоузгодженості та синергії щодо реалізації стратегічного партнерства виступає модернізована система соціального діалогу, а також інші важливі регуляторні інструменти (в першу чергу чинна система колективно-договірного регулювання, діяльність ключових суб'єктів партнерства і відповідних структур – об'єднань профспілок (національного та галузевого рівнів), об'єднань роботодавців (національного та галузевого рівнів), Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР) і територіальних соціально-економічних рад, Національної служби посередництва і примирення (НСПП), а також відповідних державних структур – Мінекономіки, Державного центру зайнятості (ДЦЗ), Державної служби України з питань праці (Держпраці) та ін.

Коло питань, які так чи інакше впливають на процеси становлення та функціонування стратегічного партнерства бізнесу, профспілок і держави щодо формування кадрового потенціалу, необхідного для повоєнної відбудови та подальшого розвитку промисловості України, розвитку соціально-трудової сфери загалом, та основного механізму забезпечення необхідного рівня конструктивної взаємодії – соціального діалогу, є надзвичайно широким. Відповідно, кількість фахівців і досліджень із зазначеної проблематики також є значною. Найбільший інтерес становлять актуальні дослідження сьогодення, де певною мірою враховується вплив повномасштабної збройної агресії, який радикально змінив загальний дослідницький контекст і відповідні дослідницькі пріоритети. У першу чергу заслуговують на увагу дослідження стану, проблем і перспектив вітчизняного ринку праці в умовах війни (Азьмук, 2022; НІСД, 2022; Пищуліна, Маркевич, 2022; Судаков, Лісогор, 2023), а також проблем збереження людського капіталу та робочої сили в Україні (Антонюк, Залознова, 2023; Залознова, Азьмук, 2022; Шамілева, Хандій, 2022). Принципово важливим аспектом досліджень залишається питання подолання дефіциту робочої сили в Україні та повернення біженців з-за кордону (Винокуров, 2023), загальної розбалансованості трудової сфери (Новікова, Шамілева, Хандій, 2023). Не залишається поза увагою як вплив, так і можливості використання сучасних технологій у трудовій сфері для забезпечення стійкості та створення передумов для повоєнного відновлення України (Новікова, Азьмук, 2023; Колот, Герасименко, 2022). Ситуація на ринку праці України, руйнівний вплив війни на сферу зайнятості перебувають у центрі уваги профільних міжнародних інституцій. Так, Міжнародна організація праці (МОП) регулярно аналізує ситуацію та публікує відповідні матеріали рекомендаційного й аналітичного характеру (ILO 2023a; ILO 2023b).

Отже, наразі сформовано значний науковий доробок, присвячений дослідженню стану, проблем і можливостей стабілізації соціально-трудової сфери в Україні в умо-

вах тривалої повномасштабної агресії. Проблема взаємодії ключових суб'єктів трудової сфери (роботодавців, профспілок, держави) набуває особливої значущості з огляду на стратегічну мету, пов'язану з формуванням умов для повоєнного відновлення країни загалом та її промислового сектору зокрема. Дієвим механізмом такої взаємодії виступає система стратегічного партнерства між основними суб'єктами трудових відносин – сторонами соціального діалогу, іншими суб'єктами господарювання. Саме це спонукало сфокусуватися на дослідженні стану та перспектив формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками як передумови кадрового забезпечення повоєнного відновлення промисловості України.

Метою статті є визначення та обґрунтування можливостей формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості на основі аналізу стану і специфіки їхньої діяльності та взаємодії в умовах повномасштабної збройної агресії.

Зміст і логіка статті передбачають:

- 1) оцінювання стану вітчизняної промисловості, ключових викликів і загроз, що на неї впливають в умовах воєнного стану;
- 2) виявлення динаміки змін у забезпеченні промисловості робочою силою, наявних гострих протиріч, а також позитивних змін у відновленні певних галузей промисловості;
- 3) визначення ключових орієнтирів щодо оновлення системи інститутів і механізмів, які регулюють зайнятість у промисловості, впливають на визначення пріоритетів щодо формування кадрового потенціалу відновлення вітчизняного виробництва;
- 4) аналіз стану системи колективно-договірного регулювання, діяльності ключових суб'єктів партнерства, функцій Національної тристоронньої соціально-економічної ради та діяльності профільних державних структур у контексті формування стратегічного партнерства держави, роботодавців і профспілок щодо перспектив кадрового забезпечення промисловості України;

5) розроблення концептуальної схеми формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками (концептуальна схема) щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості з визначенням пріоритетних завдань.

В умовах повномасштабної збройної агресії ситуація в економіці України загалом та в її промисловому секторі зокрема залишається надзвичайно складною, навіть незважаючи на певну стабілізацію. Так, у науково-аналітичній доповіді «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану», підготованій фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень на основі серії кабінетних досліджень та експертних опитувань (НІСД, 2023) щодо ризиків і загроз у промисловості України, відзначено:

1. Інтенсивність кризи промислового виробництва дещо знизилася порівняно з найбільш гострою фазою повномасштабного вторгнення, що стало результатом спільних зусиль держави та підприємств щодо підтримки бізнесу, зменшення дефіциту електроенергії та підтримки релокації. Також покращилася ситуація з виробничою безпекою. Однак ситуація в промисловості залишається надзвичайно складною, навіть незважаючи на те, що ризик критичного скорочення промислового виробництва відійшов у 2023 р. від найвищої зони. Зонами ризику, які потребують особливої уваги, є загроза закріплення у структурі частки низькотехнологічної та сировинної продукції, а також посилення залежності внутрішнього ринку від імпорту. У сфері зовнішньоекономічної безпеки зберігатиметься напруженість, пов'язана із загрозами для виробничої та інвестиційно-інноваційної безпеки. Можливе продовження блокувань транспортних шляхів на кордонах призводить до нестабільності логістичних маршрутів, що також підвищує небезпеку зовнішньоекономічної діяльності. При цьому найбільший вплив на зовнішньоекономічну безпеку матимуть значна втрата експортного потенціалу через руйнування виробничих об'єктів та зростання від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі.

2. Накопичуються довгострокові ефекти впливу затяжної російської агресії, а

отже, підвищується вірогідність реалізації низки загроз, які мають середньо- та довгостроковий характер. Так, на перший план виходять загрози для фінансової спроможності держави, конкурентоспроможності українських виробників та соціальний вимір ситуації в економіці. Іншими зростаючими загрозами є зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, вагоме скорочення інвестиційної діяльності, збільшення часток низькотехнологічної та сировинної продукції у структурі промисловості, зниження конкурентоспроможності українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні, відчутне погіршення стану довкілля тощо.

3. Наслідки повномасштабної збройної агресії для промислового сектору є руйнівними. Промисловий сектор значно постраждав безпосередньо від активних бойових дій, що спричинило знищення або призупинення ключових, значною мірою експортоорієнтованих підприємств металургійного, хімічного та машинобудівного секторів. Через руйнування порушилася логістика, суттєво збільшилася собівартість виробничих процесів, відбулися втрати значної частини трудового потенціалу (внаслідок вимушеної внутрішньої та зовнішньої міграції, а також залучення частини працівників до Сил оборони). Додатковим чинником стало, починаючи з осені 2022 р., ускладнення з енергопостачанням унаслідок масованих обстрілів об'єктів енергетичної інфраструктури.

У цій ситуації стратегічне партнерство проявилось у зовнішньоекономічних зв'язках, потужній міжнародній підтримці України з боку міжнародних партнерів щодо розвитку нових транспортно-логістичних можливостей. Міжнародна допомога стала вирішальною складовою підтримки економічної динаміки у воєнний період, завдяки чому вдалося зберегти прийнятний рівень купівельної спроможності населення – через належне забезпечення оплати праці працівників бюджетного сектору, фінансування пенсій та соціальних виплат, надання соціальних виплат ВПО, а також по-

мірну інфляційну динаміку. У цілому після руйнівних наслідків початкового етапу війни у другій половині 2022 р. ситуація у промисловому секторі України стабілізувалася та почала дещо покращуватись. Цьому сприяли звільнення частини окупованих територій, зменшення територій, на яких ведуться активні бойові дії, диверсифікація каналів імпорто-експортної логістики. Сукупний вплив усіх цих чинників створив певні можливості для відновлення багатьох виробничих процесів у промисловості. Дослідники зазначають, що повноцінне та широкомасштабне повоєнне відновлення промислового сектору, яке фактично вже почалося навіть до завершення активних бойових дій, має стати потужним рушієм активізації вітчизняного виробництва. Для цього, зокрема, необхідно, щоб виявлені та реалізовані механізми адаптації вітчизняного бізнесу були підкріплені відповідною інвестиційно-інноваційною спроможністю (також інституційною спроможністю та необхідним для відновлення кадровим потенціалом). Потрібне відповідне моделювання та прогнозування динаміки економіки України в середньостроковій перспективі з метою напрацювання урядових рішень для забезпечення економічної безпеки держави, спрямованих на відновлення та модернізацію економіки України в умовах війни та повоєнний період (НІСД, 2023, с. 8, 11-12).

Внутрішня ситуація із забезпеченням промисловості робочою силою, незважаючи на певну стабілізацію порівняно з першою найбільш гострою фазою війни, залишається складною. Так, в Інфляційному звіті НБУ за III квартал 2023 р. наголошено на тому, що в Україні зберігаються високі безпекові ризики, що стримує повернення вимушених зовнішніх мігрантів до країни. Це, у свою чергу, обмежуватиме віднов-

лення пропозиції на ринку праці, зокрема в промисловому секторі, посилюватиме професійно-кваліфікаційні дисбаланси, диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили. Довоєнні диспропорції на ринку праці лише поглиблюватимуться через наслідки війни (Національний банк України, 2023, с. 21). Також у звіті НБУ зазначено про зміни щодо робочої сили за видами економічної діяльності. Українська складна ситуація в будівництві, добувній промисловості – тут багато підприємств припинили свою діяльність й одночасно зменшилася кількість працівників на тих підприємствах, які продовжують свою діяльність в умовах війни.

Зменшення кількості кваліфікованих працівників¹ простежується за всіма видами економічної діяльності без виключень. Брак кваліфікованої робочої сили найбільш гостро відчувають будівельні підприємства та підприємства добувної промисловості (рис. 1).

До того ж вкрай негативним явищем є зростання заборгованості щодо заробітної плати працівникам вугільної промисловості, обсяги якої значно зросли у 2020-2021 рр. (під час пандемії COVID-19), і ще більше зростання відбулося у воєнний 2022 р.: порівняно з 2019 р. більш ніж у 7 разів (Запара, 2023) (рис. 2).

Наведені тенденції свідчать про значні структурні дисбаланси на ринку праці, відмінності в захищеності прав і гарантій працівників різних галузей промисловості й видів економічної діяльності, несправедливість й ознаки прямої експлуатації працюючих, зокрема на вугільних підприємствах². Безумовно, розв'язання цієї проблеми потребує стратегічних рішень і консолідованих зусиль з боку суб'єктів соціально-трудо-вих відносин (СТВ) – роботодавців, держави та профспілок.

¹ Згідно з опитуванням щодо ділових очікувань підприємств НБУ у III кварталі 2023 р. частка тих, хто відзначив негативний вплив на свою діяльність чинника «брак кваліфікованих працівників», зросла до 25,6%. Подібні результати має опитування ІЕД: у вересні 37% респондентів назвали серед основних проблем бізнесу брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників; 25% зазначили, що знайти кваліфікованих працівників стало важче (Національний банк України, 2023, с. 21).

² Згідно з опитуванням ДГ InfoSapiens для НБУ частка респондентів, які працюють, зросла з 44% у червні 2023 р. до 47% у вересні 2023 р. За даними опитування соціологічної групи «Рейтинг» у вересні 2023 р. працювало 73% тих, хто мав роботу до повномасштабного вторгнення (порівняно з 61% у вересні 2022 р. та 67% у травні 2023 р.). Зокрема, 15% з тих, хто мав роботу до 24 лютого 2022 р., працювали на новій роботі (Національний банк України, 2023, с. 21).

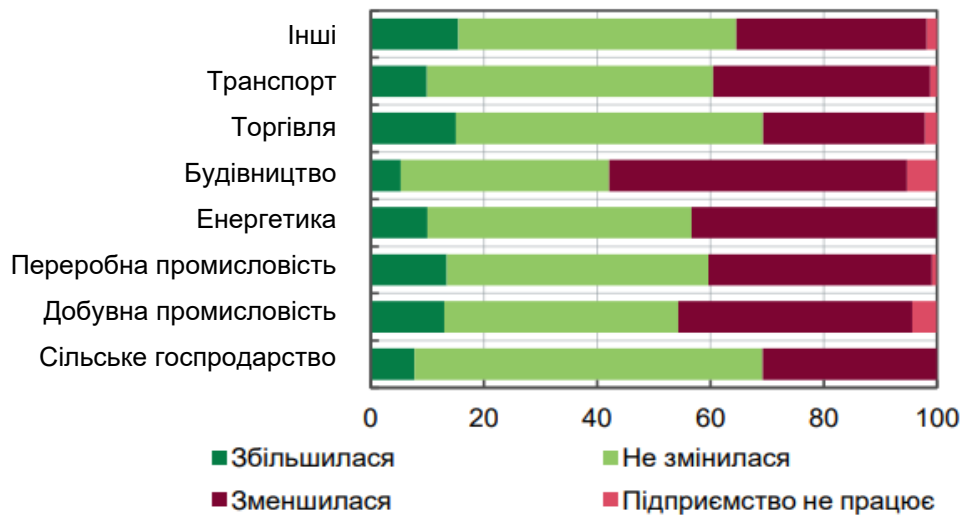


Рисунок 1 – Зміна кількості працівників протягом 2023 р. (січень-серпень 2023 р.) за видами діяльності, % до опитаних (Національний банк України, 2023)

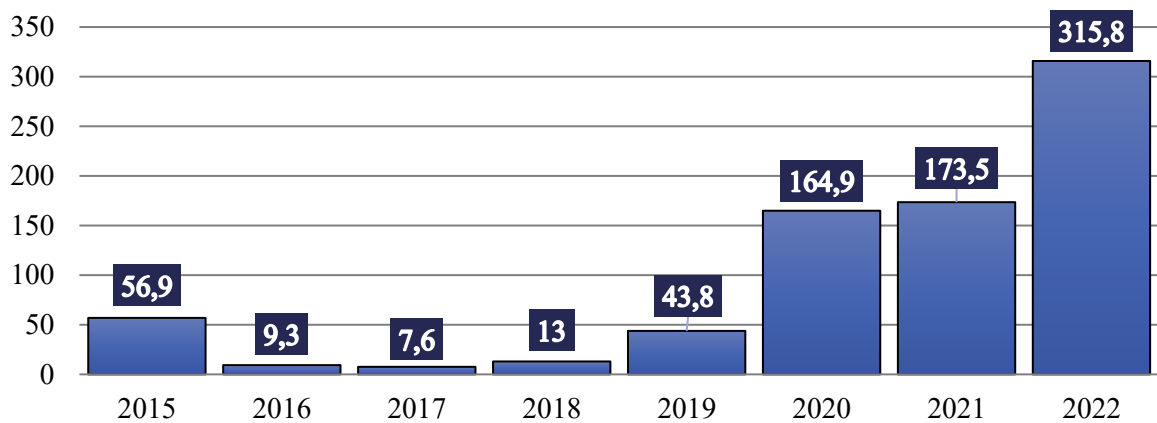


Рисунок 2 – Динаміка заборгованості щодо виплати заробітної плати працівникам вугільної промисловості за 2015-2022 рр., млн грн (Запара, 2023)

Позитивним є те, що високі бюджетні витрати на безпеку й оборону та інші бюджетні замовлення підтримували відновлення у машинобудуванні та металургії. Капітальні видатки бюджету, реалізація проектів відновлення, а також приватні інвестиції в розбудову логістичної інфраструктури зумовили зростання обсягів будівельних робіт, а також стимулювали виробництво будматеріалів. Перевезення будівельних матеріалів і сільськогосподарських вантажів, зі свого боку, підтримували сектор транспорту. Приватні інвестиції, підтримувані кращими, ніж торік, фінансовими результатами підприємств та очікувань, спрямовуються переважно в розширення захід-

них шляхів постачань, а також налагодження альтернативних маршрутів, у харчову переробку та інфраструктуру для зберігання сільськогосподарської продукції. Крім того, інвестиції спрямовуються в добувну промисловість, зокрема в газовидобування. Поступова розбудова альтернативних шляхів постачань дасть змогу наростити експорт продовольства та металургійної продукції в середньостроковий перспективі (Національний банк України, 2023, с. 17).

Базовими орієнтирами щодо оновлення системи інститутів і механізмів, що регулюватимуть сферу зайнятості в промисловості та основні напрями формування

кадрового потенціалу відновлення промисловості, мають стати:

зорієнтованість на концепт гідної праці (ФПУ, 2015), дотримання принципу Міжнародної організації праці (МОП) «відбудувати краще, ніж було» (build back better), зорієнтованість не на показники довоєнного рівня, а на досягнення якісно нового рівня функціонування економіки, соціально-трудова сфера, вітчизняної промисловості;

реалізація євроінтеграційного курсу й забезпечення відповідності системи цих інститутів у промисловості вимогам і стандартам ЄС. При цьому базовим інтегруючим механізмом стратегічного партнерства, на підґрунті якого поєднуються та взаємодіють усі інші суб'єкти господарювання, партнери, представники інституцій, має стати розвинута та модернізована система соціального діалогу. Таке бачення відповідає важливому для України документу МОП, яким є «Програма гідної праці 2020-2024. Україна», де серед трьох пріоритетів Програми на перше місце було винесено «Покращений соціальний діалог» (МОП, 2020, с. 12-19), критеріями досягнення якого виступають:

- 1) реформовані Національна і територіальні соціально-економічні ради як ефективні платформи для діалогу;
- 2) сильні соціальні партнери;
- 3) зміцнення системи колективно-договірного регулювання;
- 4) посилення колективних переговорів і колективно-договірного регулювання на галузевому рівні;
- 5) регламентація індивідуалізованих трудових відносин.

Євроінтеграційний курс України потребує врахування відповідних європейських трендів, серед яких пріоритет надається стратегічному партнерству. Поступово відбувається інтеграція українських профспілок до європейської профспілкової спільноти та організаційних структур IndustriAll Europe.

IndustriAll Europe – це європейське профспілкове об'єднання, що представляє інтереси 7 млн спілчан із 38 країн, з нагоди виборів до Європарламенту звернулося до

європейських політиків із закликом сприяти вирішенню проблем у промисловості, забезпеченню її сталого розвитку на основі інвестицій, інновацій і створення якісних робочих місць. Визначено, що політика у промисловості для європейських країн має базуватися на таких ключових засадах (Профспілка металургів і гірників України, 2023):

повага до прав працівників і профспілок;

орієнтир на створення якісних (добре оплачуваних і безпечних) робочих місць у промисловості;

увага до забезпечення зайнятості, у тому числі за допомогою навчання;

реалізація реальної програми промислових інвестицій у всіх без винятку регіонах;

право на енергію для всіх як удома, так і на робочому місці;

однакові для всіх правила на міжнародному рівні на основі хороших робочих місць по всьому ланцюжку постачання;

узгодженість політики щодо декарбонізації (заходів, покликаних скоротити викиди парникових газів) без деіндустріалізації, тобто без шкоди для промислового потенціалу;

дотримання принципу «нічого про нас без нас», що передбачає залучення працівників до прийняття соціально значущих рішень.

Представники багатьох європейських країн акцентували увагу на впливі війни в Україні на внутрішній стан в їх державах: на доволі високій, як за європейськими мірками, інфляції, зростанні споживчих цін в таких масштабах, яких там давно не знали, особливо – на енергоносії тощо та необхідності реалізації визначених вище засад.

Першим кроком до визначення напрямів формування стратегічного партнерства профспілок, бізнесу та держави в контексті вирішення завдань щодо кадрового забезпечення повоєнного відновлення промисловості України має стати аналіз того, як змінилася та що являє собою їхня діяльність через півтора року війни, якими є їхні основні пріоритети та напрями діяльності та які перспективи її розвитку можна виявити на цей момент.

1. Аналіз діяльності українських профспілок: вплив війни та євроінтеграційний курс. Війна, безумовно, вплинула на діяльність профспілок різного рівня, зокрема додалося багато профільних питань щодо посилення соціального захисту й безпеки працівників підприємств, помітно обмежився хронологічний горизонт планування діяльності, подекуди звужившись до режиму «гасіння пожежі» щодо найбільш гострих питань. Також відбулися помітні зміни в «порядку денному» діяльності профспілок у євроінтеграційному контексті. Як зазначено вище, мали місце позитивні зрушення в питаннях інтеграції українських профспілок до європейської профспілкової спільноти та організаційних структур IndustriAll Europe. Це свідчить про їх визнання у міжнародному профспілковому русі, що створює сприятливі передумови для обміну кращими практиками профспілкової роботи із захисту прав та інтересів працівників (Профспілка металургів і гірників України, 2023). Стратегічне завдання для профспілок із позицій євроінтеграції – це імплементація Директиви ЄС щодо мінімальної зарплати в законодавство України, що може стати важелем для підвищення рівня зарплат не тільки для найбільш низькооплачуваних працівників, але і для працівників інших категорій за рахунок дотримання встановлених міжрозрядних або міжрейдових коефіцієнтів. Однак для цього в країні мають бути створені сприятливі внутрішні економічні умови.

З точки зору відродження промисловості та її кадрового забезпечення найбільш важливою є роль галузевих профспілок. Аналіз діяльності галузевих промислових профспілок в умовах війни свідчить, що в цілому їм вдалося зберегти потенціал активності. Так, за багатьма базовими галузями промисловості відповідні профільні галузеві профспілки (Профспілка металургів і гірників України, Профспілка працівників вугільної промисловості України, Проф-

спілка працівників атомної енергетики та промисловості України, Профспілка працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України, Профспілка працівників Збройних Сил України та ін.) діють досить активно – вирішують у відповідних галузях питання соціального захисту та захисту прав працівників, готують методичні матеріали, реалізують інформаційні проекти, беруть участь в обговоренні профільних питань у нормативно-правових актах тощо. Про це переконливо свідчить аналіз змісту сайтів профспілок¹. Таким чином, у ключових галузях (металургія, добувна промисловість, атомна енергетика, вугільна, будівельна галузі, воєнна промисловість) профспілки зберегли свою активність і в умовах війни.

Посилюється євроінтеграційний вектор щодо позитивних змін у діяльності українських профспілок, що представляють інтереси працівників промисловості. Так, у листопаді 2023 р. у Празі відбулася зустріч представників профспілок із країн Східної Європи, організатором якої виступило об'єднання IndustriAll Europe. На цю зустріч було запрошено і представників українських профспілок (Профспілка металургів і гірників України, Укрпрофавіа, Атомпрофспілка та Укрметртестстандарт). Серед найактуальніших проблем, через які страждають інтереси працівників-спілчан у Європі, було названо спроби наступу на права профспілок, недостатність інвестицій у розвиток промисловості та значною мірою пов'язаний із цим процес деіндустріалізації.

Важливою є проактивна позиція профспілок у питаннях як стратегічного, так і тактичного характеру. Про це свідчить діяльність Ради ФПУ (Постанова № Р7/3 від 21.12.2023 р.) «Про збереження трудового потенціалу та участь профспілок у відновленні економіки й вітчизняного виробництва» (ФПУ, 2023b). Це вкрай важливий документ стратегічного характеру, який

¹ Профспілка металургів і гірників України (<http://pmguinfo.dp.ua/>); Профспілка працівників вугільної промисловості України (<https://www.pgrpu.org/>); Профспілка працівників атомної енергетики та промисловості України (<http://atomprofspilka.info/>); Профспілка працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України (<http://www.profbud.org.ua/>), Профспілка працівників Збройних Сил України, до якої входять працівники підприємств ДК «Укроборонпром» (<https://www.pspzsu.org/>) та ін.

розкриває чітку й конструктивну позицію українських профспілок, програму дій у розв'язанні проблем збереження трудового потенціалу країни, вітчизняної промисловості, участі профспілкової сторони у повоєнному відновленні. Одним із найвагоміших чинників збереження та розвитку трудового потенціалу й одночасно одним із пріоритетних завдань профспілок було і залишається забезпечення зайнятості та гідної оплати праці для достатнього життєвого рівня працівника та його сім'ї в умовах війни. Під час воєнного стану не працює державний нагляд у сфері охорони праці, максимально послаблена відповідальність роботодавців у цій сфері, не дотримуються норми як національного, так і міжнародного законодавства, до якого приєдналася Україна. На цю ситуацію накладаються додаткові ризики травмування й загибелі працівників під час виконання своїх трудових обов'язків унаслідок агресивних воєнних дій. Сторона профспілок апелює до роботодавців, підкреслюючи, що без забезпечення захисту прав працівників і соціальних гарантій підприємства можуть залишитися без кваліфікованих працівників. Українським важливим у цьому плані є організація двосторонніх робочих груп щодо розроблення галузевих, територіальних стратегій відновлення та посилення роботи територіальних тристоронніх соціально-економічних рад між спільним представницькими органами (СПО) національного рівня від сторони роботодавців та сторони профспілок.

2. Оцінювання діяльності об'єднань роботодавців. У контексті питань, пов'язаних із повоєнною розбудовою вітчизняної промисловості та забезпеченням цього процесу робочою силою, українські промисловці займають набагато більш активну та стратегічно спрямовану позицію, ніж профспілки і навіть держава. Така активність є цілком природною, оскільки саме роботодавці, власники підприємств найбільшою мірою зацікавлені у відновленні та розвитку власних виробництв, і тому вже зараз розглядають комплекс відповідних питань (у тому числі щодо забезпечення промислових підприємств робочою силою) у стратегічній перспективі (а не в перспективі сього-

дення та вирішення поточних питань, на якій фокусуються профспілки).

Так, на базі Українського союзу промисловців і підприємців (УСПП) створений і діє антикризовий штаб стійкості бізнесу в умовах воєнного стану, до роботи якого долучилися представники уряду, Офісу Президента України, Верховної Ради України, низки територіальних громад, податківці, провідні галузеві асоціації, профспілки, експертні установи та який став майданчиком для обговорення найбільш гострих питань економічного розвитку і відновлення держави за найбільш важливими аспектами. Наприклад, тематика нещодавнього засідання антикризового штабу – інноваційний та експортний потенціал України як сучасна платформа розвитку повоєнної України – має безпосереднє відношення до розвитку промислової сфери (УСПП, 2022). Реалізується міжнародна співпраця, ведеться робота з розвитку соціального діалогу та забезпечення збереження людського капіталу (УСПП, 2023с). Сторони провели чергову робочу зустріч, на якій обговорили необхідність відновлення ефективної роботи Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР), до складу якої входять уряд, роботодавці, профспілки. Новітньою і важливою стала спільна позиція щодо головування в НТСЕР профспілкової сторони, що значно посилює можливості колективного захисту прав й інтересів працюючих в умовах повномасштабної агресії РФ, підвищує значущість діяльності профспілок. Предметом обговорення і розроблення спільних рішень стало прийняття узгоджених позицій щодо вдосконалення системи соціально-трудова відносин, формування державної політики щодо зайнятості, збереження людського капіталу та психосоціальної адаптації осіб, які постраждали внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України (як ветеранів війни, так і цивільних осіб).

Також українські роботодавці нещодавно завершили спільний із МОП проєкт «Стійкість бізнесу в умовах воєнного стану». Десятки вітчизняних компаній отримали коучингові послуги, консультації щодо ведення бізнесу, формування бізнес-стратегій –

усе безкоштовно, оскільки фінансування здійснювалося за рахунок Міжнародної організації праці (УСПП, 2023с). Український союз промисловців і підприємців (28 липня 2023 р.) запропонував прийняття окремої Стратегії збереження та розвитку людського потенціалу, яка б урахувала реалії воєнного стану та прогнози повоєнного відновлення. Відзначається, що вона має корелювати з Планом відновлення України (УСПП, 2023b). Посилилися робочі комунікації з МОП щодо зазначених питань, що відкриває перспективи для їх вирішення.

Активною є і позиція Конфедерації роботодавців України, особливо в питаннях збереження людського капіталу для відновлення України після Перемоги (Конфедерація роботодавців України, 2023a). У 2023 р. активізувалася діяльність щодо розвитку соціального діалогу – перспективи перезавантаження чинної моделі соціального діалогу в Україні та зміни підходів до визначення критеріїв репрезентативності його сторін (Конфедерація роботодавців України, 2023d). Продовжено реалізацію проекту «Україна без примусової праці» (Конфедерація роботодавців України, 2023с), а також проекту щодо вирішення проблем із працевлаштуванням осіб з інвалідністю (Конфедерація роботодавців України, 2023b), що є, безумовно, надзвичайно важливим аспектом у контексті подолання наслідків війни. Не залишається поза увагою і питання повернення громадян України, які були вимушені виїхати за кордон (Мірошниченко, 2023).

Слід урахувати, що в роботодавців спрацьовує потужний прагматизм щодо збереження наявних людських, виробничих, фінансових ресурсів і потужностей, тому вони формують плани, прагнуть розв'язувати питання зайнятості на підприємствах зараз і на майбутнє – при повоєнній розбудові промисловості. Це сприяє активізації відповідної діяльності, але позитивною така активність може бути лише в більш широкому контексті – не тільки чистого прагматизму роботодавців, але і взаємовигідного стратегічного партнерства всіх сторін, спрямованого на довгострокову стабілізацію та розвиток промисловості України.

3. Дії держави щодо розвитку партнерських відносин у соціально-трудої сфері. В умовах повномасштабної збройної агресії в Україні різко актуалізувалася потреба в активному державному втручанні й ефективному регулюванні суспільних відносин на засадах партнерської взаємодії. Міжнародний досвід свідчить про ефективність такої політики. Так, Британський уряд воєнного часу (минулий досвід) здійснював політику щодо робітників, профспілок і громадянського суспільства через дієве соціальне партнерство. Тоді вдалося налагодити співпрацю з профспілками через переговори та спільні домовленості щодо заробітної плати й умов праці, щоб ефективно воювати. Це було вкрай важливо для таких галузей, як виробництво військового зняряддя, боєприпасів, зброї тощо (Стародубцев, 2023). Країни і суспільства виходили з Великої депресії завдяки державному втручанню. У США це називалося Новим курсом, і програма Рузвельта, президента США на той час, передбачала переговори і партнерство з профспілками, але одночасно з потужним державним втручанням. Створювалися профільні організації для регулювання різних сфер в економіці, які очолили великі промисловці та економісти. Наприклад, Національна адміністрація відновлення (яка діяла на основі National Industrial Recovery Act) була створена для державного регулювання господарства. Широко використовувалися механізми планування господарства і відновлення виробництва. Сфера промисловості була розподілена на 17 груп відповідно до окремих галузей. На чолі кожної з них призначався свій вищий орган. Для кожної групи були розроблені «кодекси чесної конкуренції», які були створені для встановлення цін та обсягів виробництва. Ці «кодекси» регламентували чіткі межі, які визначалися ємністю ринку збуту, тобто продукції можна було виробити стільки, скільки здатен поглинути ринок, але не більше (Камінський, 2014, с. 216). У результаті держава укріпилася, зміцнилась її економіка, а обсяг надходжень до бюджету значно збільшився за рахунок ефективного оподаткування. Такий досвід Україні треба досліджувати і переймати ті його

елементи, які є відповідними сучасній ситуації та трендам світового розвитку.

Важливою складовою комплексного аналізу діяльності держави щодо формування стратегічного партнерства у сфері кадрового забезпечення відновлення вітчизняної промисловості є діяльність таких базових для промислової сфери структур, як Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром) та Міністерство економіки України (Мінекономіка).

Звіт щодо результатів діяльності Мінстратегпрому та Укроборонпрому за 2023 р. (Мінстратегпром України, 2023b) свідчить, що виробничі потужності оборонно-промислового комплексу цього року зросли втричі, за окремими напрямками простежується зростання в десятки разів. На даний момент оборонно-промисловий комплекс України охоплює 500 підприємств, на яких задіяно 300 тис. працівників. У цілому звіт повністю сфокусований на вирішенні завдань щодо підвищення обороноздатності країни. При цьому Мінстратегпром прогнозує шестикратне зростання обсягів виробництва ОПК у 2024 р. порівняно з 2023 р., а серед основних викликів наводить недостатнє фінансування, нестачу пороходу й вибухових речовин і постійні обстріли підприємств. Отже, питання кадрового забезпечення серед викликів не згадується. Але це не означає, що такої проблеми не існує. Імовірно, одним із важливих механізмів забезпечення зростання стане розширення взаємодії з приватними виробниками, які здатні самостійно вирішити питання кадрової забезпеченості власної діяльності. Як пріоритет 2024 р. Мінстратегпром назвав посилення протиповітряного щита держави та розвиток ОПК, плануючи в декілька разів збільшити виробництво ракет, боеприпасів, озброєння та військової техніки (Мінстратегпром України, 2023a). Очевидно, що реалізація таких планів потребуватиме і відповідного кадрового забезпечення.

Не менш важливим показником щодо участі держави у вирішенні питань забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відродження економіки України загалом та її промисловості зокрема є діяльність Мініс-

терства економіки України. Відповідно до Положення про Міністерство економіки саме воно «формує та реалізує державну політику у сфері праці, зайнятості населення, трудової міграції, трудових відносин, соціального діалогу», а також «формує та реалізує державну політику у сфері промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці...». Аналіз відкритої інформації щодо діяльності Міністерства свідчить про високу активність і надзвичайно широке коло питань, що вирішуються. Принципово важливим є те, що міністр економіки є Співголовою Національної ради від органів виконавчої влади України. Отже, Мінекономіка фактично є стороною загальнонаціонального соціального діалогу в структурі Національної тресторонньої соціально-економічної ради. На сайті міністерства регулярно публікуються звіти про перебіг виконання плану заходів щодо реалізації положень Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні (Мінекономіка України, 2023a) (ідеться про Генеральну угоду 2019 р.).

Також не зазнав змін, адекватних воєнному стану, розміщений на офіційному сайті міністерства «Стратегічний план діяльності Міністерства економіки України на 2022-2024 роки» (Мінекономіка України, 2023b) – фактично документ залишився у довоєнній редакції та не відповідає викликам, які постали перед країною. Відповідно, а отже, він не є керівництвом до дії. Аналіз діяльності Мінекономіки України на основі відкритих джерел свідчить, що воно виконує значну поточну роботу, проте довгострокові перспективи повоєнного відновлення національної економіки не є пріоритетним напрямом діяльності. На це, зокрема, вказує і фактичний занепад діяльності НТСЕР. Уже прийшов час предметно розгорнути стратегічний вимір діяльності Національної ради, суб'єктів, що входять до її складу від органів державної влади, формувати підґрунтя для стратегічного партнерства, у тому числі щодо кадрового забезпечення відновлення промисловості України.

Окрім функціонування власне Кабінету Міністрів України та відповідних профільних міністерств, значною мірою діяльність держави щодо створення сприятливих умов для кадрового забезпечення повоєнного відновлення та розвитку вітчизняної промисловості проявляється також у діяльності відповідних профільних державних структур, у першу чергу Національної служби посередництва та примирення (НСПП), державного центру зайнятості (ДЦЗ) та Державної служби України з питань праці (Держпраці), діяльність яких розглянуто нижче.

Таким чином, «дизайн процесу стратегічного управління в Україні залишається недосконалим і має суттєвий потенціал для поліпшення. Стратегічне управління є обмежено інституціалізованим у нормативно-правовому полі та не має дієвого організаційного і фінансового забезпечення» (Вишневецький, 2020, с. 66). У цілому актуалізувався запит часу на підвищення ролі стратегічного партнерства в Україні, культури стратегічного управління за умов посилення та зміцнення: рівня інституціалізації стратегічного управління; нормативно-правового підґрунтя та відповідальності; рівня поінформованості й обізнаності осіб, які приймають стратегічні рішення, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між якістю та ефективністю виконання стратегій, з одного боку, і матеріальним та моральним заохоченням – з іншого.

4. Аналіз стану системи колективно-договірного регулювання в Україні, функцій Національної тристоронньої соціально-економічної ради, діяльності профільних державних структур – Національної служби посередництва та примирення, Державного центру зайнятості та Державної служби України з питань праці щодо формування стратегічного партнерства в соціально-трудовій сфері в контексті перспектив кадрового забезпечення відновлення промисловості України.

4.1. Система колективно-договірного регулювання. На сьогодні система колективно-договірного регулювання (КДР) в Україні перебуває у стані певного «замороження», що супроводжується відповідним

занепадом процесів. Це пов'язано, перш за все, з обмеженнями в системі соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану (Новікова, Остафійчук, 2023; Держпраці України, 2023с). За таких умов декларативними є положення базових рамкових документів колективно-договірного регулювання: Генеральної угоди, галузевих, територіальних угод, колективних договорів, де фіксуються базові параметри соціального захисту працівників, забезпечення соціальних гарантій щодо створення належних умов і безпеки праці, оплати тощо. Фактично вся система колективно-договірного регулювання на сучасному етапі характеризується як певним «заморожуванням» її стану з позиції стратегічних регуляторних документів, так і спрощенням процедур звільнення працівників, скороченням їх прав та гарантій, посиленням ролі роботодавців – усе це в умовах воєнного стану спричиняє додатковий негативний вплив на стан кадрового забезпечення економіки. Чинна система КДР не відповідає потребам ані воєнного стану, ані повоєнного відновлення національної економіки, сфери праці, вітчизняної промисловості та забезпечення її робочою силою необхідної якості. Так, станом на січень 2024 р. чинною залишається Генеральна угода на 2019-2021 рр., дія якої автоматично і формально продовжується (про це, зокрема, свідчить підготовлена профспілковою стороною «Інформація профспілкової Сторони про перебіг виконання Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки станом на 1 січня 2023 року») (ФПУ, 2023а). Угода діє та певним чином виконує свої функції, але вона не адаптована до умов воєнного стану, нагальні питання сьогодення вирішуються в «ручному режимі». На галузевому рівні ситуація є аналогічною – аналіз сайтів галузевих профспілок також свідчить про те, що останнім часом галузеві угоди не оновлювалися.

Слід окремо зауважити, що негативні тенденції щодо колективно-договірного регулювання (особливо на локальному рівні)

виникли задовго до війни, ще з 2014 р. Системи КДР та соціального діалогу почали згортатися, набувати формального характеру. Наприклад, у передвоєнному 2021 р. було укладено 43154 колективних договори, що становить 84,4% проти 2020 р. (коли було укладено 51125 договорів); при цьому кількість працівників, охоплених колективними договорами в 2021 р., становила 5064,4 тис. осіб – 94,35% проти 2020 р. (ФПУ, 2022а). Такі негативні тенденції відбувалися з року в рік, починаючи з 2014 р. (збройний конфлікт на Донбасі, анексія Криму). Незважаючи на те що відповідні статистичні дані в умовах повномасштабної війни (протягом 2022-2023 рр.) відсутні (Держкомстат України, 2023), досить очевидно, що з урахуванням обставин ситуація у сфері колективно-договірного регулювання лише погіршуватиметься. Власне, такий стан і негативна динаміка у сфері колективно-договірного регулювання мають очевидні об'єктивні причини – війна та її руйнівні наслідки, значна невизначеність щодо напрямів і динаміки змін трудового законодавства, зростаючі вимоги з боку ЄС, а також спричинене війною обмеження трудових прав на невизначений термін тощо.

4.2. Національна тристороння соціально-економічна рада та Національна служба посередництва та примирення. НТСЕР – це спільний представницький орган сторін соціального діалогу національного рівня. У 2023 р. активність даної структури посилилася, про що свідчить змістовна наповненість сайту НТСЕР (<https://ntser.gov.ua/category/novyny/>). Це перш за все пов'язано з євроінтеграційними змінами й відповідними вимогами до системи соціального діалогу в Україні через те, що країна набула статусу кандидата в члени ЄС. Проте масштаб і гострота проблем, що постали в соціально-трудої сфері в умовах війни, потребують системної діяльності НТСЕР, її територіальних рад, оскільки ефективний соціальний діалог між партнерами – урядом, роботодавцями, профспілками (як ключовий механізм урегулювання соціально-трудої відносин, чинник спільної взаємодії та довіри між владою, бізне-

сом, працівниками, що надає можливість приймати оперативні й ефективні рішення для виробників, експортерів, суб'єктів ринку праці в умовах війни) в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення набуває особливого значення.

Позитивним зрушенням є те, що питання дієздатності НТСЕР, підвищення її операційної ефективності та інституційної спроможності в нинішніх умовах стали предметом уваги діючої Робочої групи з модернізації системи соціального діалогу в Україні (підготовка нової редакції Закону України «Про соціальний діалог в Україні», організатор і координатор – НСПП). Досить показово, що хоча за логікою, змістом і функціями, закріпленими за НТСЕР у Законі України «Про соціальний діалог», саме вона мала б стати провідним майданчиком щодо висунення та обговорення тих чи інших законодавчих ініціатив у сфері соціального діалогу та регулювання соціально-трудої відносин, її недостатня активність призвела до того, що провідну роль в організації обговорення таких засадничих законопроектів, як оновлена редакція Закону України «Про соціальний діалог в Україні», проекту Закону України «Про колективні трудові спори» стала відігравати Національна служба посередництва і примирення.

Система соціального діалогу має працювати, задіяти внутрішні та зовнішні ресурси, що забезпечать «розморожування» системи КДР, простимулюють її «перезавантаження» відповідно до вимог стійкості системи соціально-трудої відносин в умовах війни та потреб повоєнного відновлення національної економіки. Акцент має бути зроблено на відновленні вітчизняної промисловості на новому техніко-технологічному рівні, що потребуватиме нової якості робочої сили. Відповідні зміни мають втілюватися в основних колективно-договірних документах усіх рівнів управління – від Генеральної угоди до колективних договорів на підприємствах. Саме система КДР має стати одним із ключових інструментів формування сприятливої системи СТВ у промисловості, що в свою чергу є важливим чинником забезпе-

чення процесів відновлення та розвитку промисловості необхідними кадрами.

На сьогодні НСПП¹ є активно діючим органом та здійснює значний внесок у процеси модернізації системи соціального діалогу в Україні, виконує оцінку відповідності критеріям репрезентативності та підтвердження репрезентативності профспілок і об'єднань роботодавців на національному, галузевому та територіальному рівнях. Фактично саме НСПП стала провідним майданчиком щодо організації обговорення таких засадничих законопроектів, як оновлена редакція Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (НСПП, 2023b) та проекту Закону України «Про колективні трудові спори» (НСПП, 2023a).

Також реалізується практична діяльність, безпосередньо спрямована на реалізацію функцій НМПП. Так, протягом дії воєнного стану НСПП сприяла вирішенню 200 КТС (к), було зареєстровано нових 25 КТС (к), 98 – вирішено повністю за сприяння НСПП. Станом на 1 жовтня 2023 р. на стадії вирішення перебувають 108 КТС (к).

НСПП виокремлює такі проблеми та ризики, що прогнозовано можуть вплинути на зростання соціальної напруженості, кількості колективних трудових спорів (конфліктів) і посилення протестних настроїв (Запара, 2023):

дефіцит державного бюджету, падіння ВВП, високий рівень інфляції, пов'язані з наслідками воєнних дій в Україні;

неповна зайнятість, низький рівень продуктивної зайнятості, високий рівень неформальної зайнятості;

низька заробітна плата та ставка мінімальної заробітної плати (заробітна плата в Україні залишається у 4-5 разів нижчою за європейський рівень);

«хронічна» заборгованість із заробітної плати за певними галузями – у 2022 р. заборгованість із виплати заробітної плати становила близько 3072,3 млн грн (найгірша ситуація – у добувній промисловості), ситуація у 2023 р. лише погіршилася;

вплив міграційного досвіду громадян України на очікування належних умов праці, винагороди за працю, захист трудових прав (за європейськими стандартами);

недостатній і незбалансований розвиток системи колективно-договірного регулювання, зокрема незначна чи повна відсутність охоплення приватного сектору, а також зайнятих у сегменті цифрової платформної зайнятості колективно-договірним регулюванням, системами соціального захисту та соціального діалогу.

Фактично це перелік тих питань, майданчиком для обговорення яких та прийняття відповідних узгоджених рішень (на національному рівні) мала б стати Національна тристороння соціально-економічна рада як законодавчо закріплена базова структура для організації та ведення соціального діалогу національного рівня. Однак на цей момент комплексна діяльність щодо вирішення даних питань не має реального організаційного оформлення, хоча самі питання усвідомлюються, порушуються та докладаються певні зусилля щодо їх вирішення (хоча частіше у формі певних разових заходів, зокрема в рамках ініціативної діяльності того ж УСПП, про що наведено вище).

4.3. Державна служба зайнятості України (Державний центр зайнятості). Діяльність Державної служби зайнятості України під час війни заслуговує на позитивну оцінку. ДСЗУ оперативно й активно реагує на виклики часу, спричинені широкомасштабною збройною агресією – докладає зусиль, щоб мінімізувати втрати людського потенціалу, протидіяти поширенню безробіття, працевлаштовувати ВПО, надавати можливість перенавчання та перекваліфікації (Державний центр зайнятості, 2023). Ідеться не лише про професійну підготовку і перепідготовку ВПО, впровадження програм перекваліфікації, організацію навчальних програм із управління власним бізнесом, кредитування стартапів, удосконалення взаємодії держави з ВПО через портал «Дія», створення нових робочих

¹ НСПП – постійно діючий державний орган, створений Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів).

місць для демобілізованих військовослужбовців, але і про активну співпрацю та координацію діяльності зі службами зайнятості в країнах ЄС, з яких повертатимуться українці та які налаштовані підтримувати процес їхнього повернення на батьківщину після війни, забезпечення їхньої реінтеграції в економіку та відбудову України (Іващенко, 2022, с. 169). У цьому вже проявляються інструменти і механізми дієвого стратегічного партнерства на міждержавному рівні.

За результатами діяльності Державної служби зайнятості України у 2023 р. за видами економічної діяльності найбільше громадян працевлаштовано у сфері торгівлі (18%), переробній промисловості (16%), освіті (13%), сільському господарстві (11%), сфері оборони та державному управлінні (8%). Навіть у проблемній і небезпечній добувній промисловості працевлаштовано 1,7%. За професійними групами, що пов'язані з вітчизняною промисловістю, найбільше працевлаштовано: працівників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 19% від усіх працевлаштованих; кваліфікованих робітників з інструментом – 10% від усіх працевлаштованих (у т.ч. електрик, електрогазозварник, робітник з комплексного обслуговування і ремонту будинку, верстатник) (Державний центр зайнятості, 2023).

У професійному розрізі найбільше вакансій з боку роботодавців подано для працевлаштування саме у виробничій сфері: кваліфікованих робітників з інструментом – 22% від усіх поданих вакансій (електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар-сантехнік, електрогазозварник, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів та інші); робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 15% (водій, токарь, оператор/машиніст котельні, тракторист, водій навантажувача, оператор заправних станцій, машиніст екскаватора, фрезерувальник, оператор верстатів, машиніст крана). Запит на працівників добувної промисловості станом на 1 січня 2024 р. становить 2,2% (Державний центр зайнятості, 2023).

Важливим інструментом протидії безробіттю в умовах воєнного стану став

запуск Державної програми «Робота», за якою реалізується низка проєктів і грантів як для провідних галузей промисловості (металургійна, агропромислова, деревообробна, переробна виробнича, зокрема з виготовлення меблів), так і для майже всіх сфер малого бізнесу та для початкових ініціатив (стартапів), зокрема в ІТ-галузі, сферах кібербезпеки, медицини, електронної комерції, освітніх технологій тощо, спрямованих на створення робочих місць. Програма має на меті безкоштовне навчання безробітних, оплату навчання для громадян, які втратили роботу або тимчасово не працюють, перебувають у неоплачуваних відпустках, ВПО та всіх тих, хто бажає опанувати нову професію в ІТ-галузі. Мінекономіки звітувало, що вже понад 4,4 тис. роботодавців скористалися програмою компенсації витрат на оплату праці, влаштувавши на роботу 7,4 тис. ВПО (Іващенко, 2022, с. 166).

4.4. Державна служба України з питань праці (Держпраці). У контексті забезпечення необхідними кадрами повоєнного відновлення вітчизняної промисловості відповідні зусилля мають спрямовуватися на збереження і стабілізацію персоналу діючих підприємств. Значні резерви в даному напрямі містять гнучкі форми організації праці та її оплати. Збереження людського потенціалу та створення умов щодо його розвитку має стати вищим цільовим пріоритетом держави. Провідною в цих процесах є діяльність Державної служби України з питань праці, її міжрегіональних управлінь, що безпосередньо реалізують державну політику у сферах промислової безпеки, охорони та гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, нагляду та контролю за виконанням законодавства про працю тощо (Держпраці України, 2023а). Інспектори Держпраці вже зараз (в умовах війни) відновлюють контроль за дотриманням прав працівників. Держпраці продовжує виконувати свої обов'язки та завдання, при цьому не тільки як класична виконавчо-регулююча структура, але і як реальний суб'єкт соціально-трудової сфери, який займає активну позицію щодо забезпечення прав робітників. Зокрема, слід відзначити

започатковану Держпраці інформаційну кампанію «Трудовий договір: твій пасок безпеки у світі праці!», спрямовану на вирішення проблеми незадекларованої праці в умовах воєнного стану (Держпраці України, 2023b).

Таким чином, у період воєнних дій та повоєнного відновлення заходи державної політики у сфері збереження та використання людського капіталу мають бути максимально зваженими і продуманими. Важливим для залучення робочої сили у воєнний час і період економічного відновлення залишається питання забезпечення мобільності робочої сили, що визначає рівень адаптивності до змін умов прикладання праці та сприяє задоволенню потреб підприємств у робочій силі.

Державні органи та структури влади мають спрямовувати зусилля на вирішення стратегічних завдань щодо можливостей забезпечення стійкості та відновлення економіки, соціально-трудої сфери, вітчизняного виробництва ще під час воєнних дій на тих територіях, які не постраждали від збройного протистояння. Будь-які можливості необхідно використовувати для відродження інституцій, ринків і підприємств, реконструкції інфраструктури, відновлення довіри й очікувань. Після завершення воєнних дій слід задіяти дивіденди миру з метою покращення життя та добробуту населення. Найголовнішим для швидкого відновлення економіки є забезпечення робочими місцями та можливості гідної зайнятості (Близнюк, Яценко, 2022). Це потребує визначення візії оновленої державної політики зайнятості повоєнної економіки, яка має включати такі основні напрями:

1) екстрене забезпечення зайнятості та доходів за умов стабілізації безпеки та соціо-гуманітарної стабільності для груп осіб, які постраждали від війни;

2) створення умов щодо відновлення та реінтеграції місцевої економіки громад, які приймають внутрішньо переміщених осіб;

3) створення та розвиток робочих місць згідно з принципами концепції гідної праці, що має передбачати розбудову

інституційної спроможності ринку праці та соціального діалогу на національному рівні.

Запровадження спеціально орієнтованих заходів, спрямованих на створення робочих місць для молоді, які звільнюватимуться з лав Сил оборони України, під час війни й одразу після встановлення миру має бути економічним і політичним імперативом державної політики зайнятості та донорських асигнувань.

Аналіз стану взаємодії між державою, роботодавцями та профспілками актуалізує запит на подолання перешкод, які заважають формуванню стратегічного партнерства між ними щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості. Науковці відзначають такі бар'єри в системі стратегічного управління (подолання яких є необхідною передумовою формування стратегічного партнерства) (Вишневецький, 2020, с. 63):

невідповідність стратегічних цілей наявним ресурсам для їх досягнення (у першу чергу бюджетам, а також організаційним можливостям);

відсутність чіткої адресної відповідальності за виконання положень стратегічних документів у системі соціально-трудо-вих відносин;

неузгодженість стратегічно важливих документів із потребами та викликами часу (зовнішнім середовищем);

низька культура стратегування на державному, регіональному та місцевому рівнях управління (часто стратегії розробляються формально, заради виконання нормативних вимог), низька гнучкість процесу стратегічного управління тощо.

У результаті аналізу розроблено концептуальну схему формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості (рис. 3).

Визначені в рамках концептуальної схеми структурні елементи формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками ілюструють основні напрями та зміст взаємодії щодо кадрового забезпечення повоєнного

відновлення промисловості. Змістове наповнення кожного з визначених елементів

має стати наступним кроком у реалізації стратегічного партнерства.

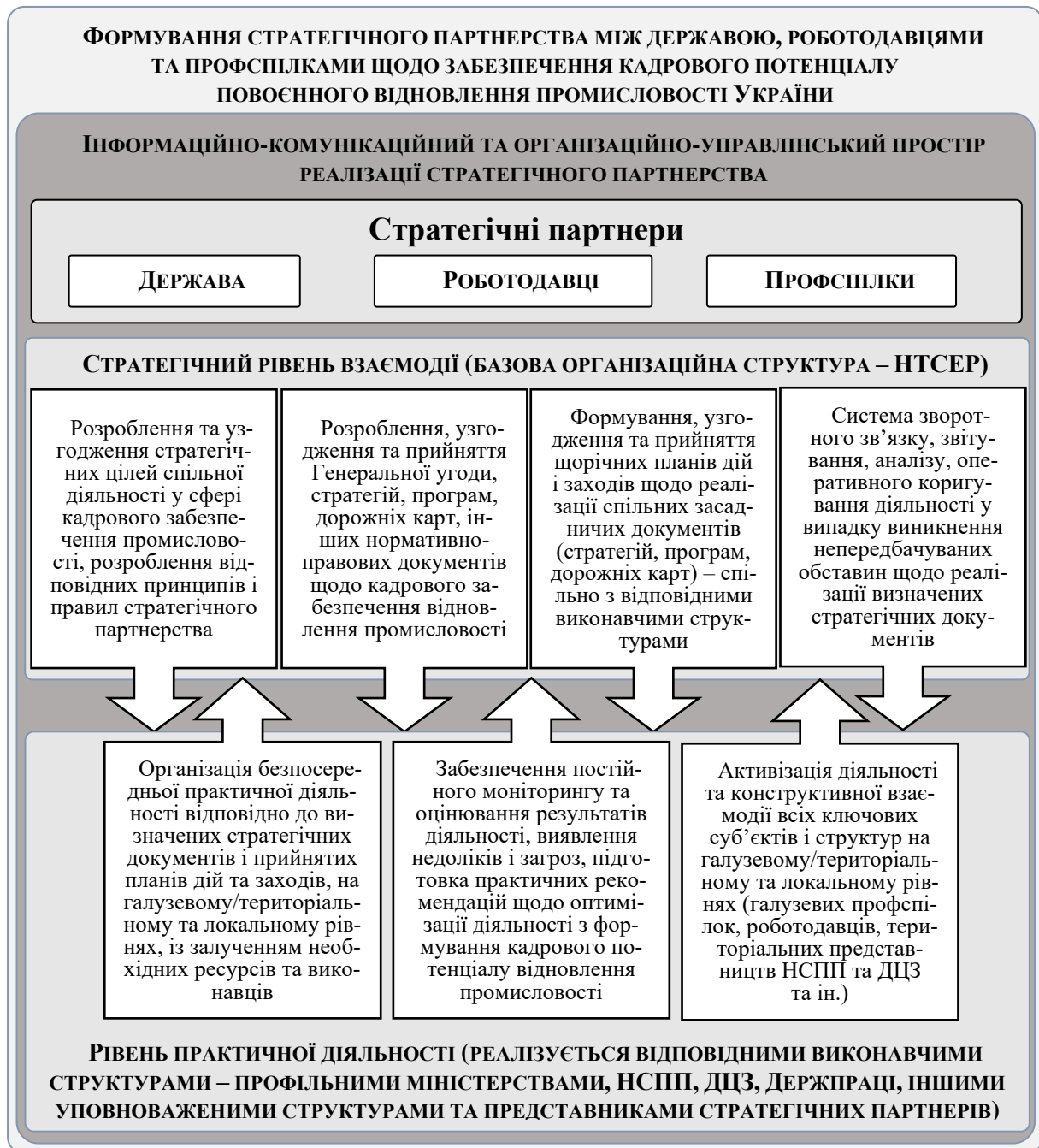


Рисунок 3 – Візія формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками (концептуальна схема) щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення вітчизняної промисловості

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз стану, динаміки та можливих напрямів взаємодії держави, бізнесу та профспілок на засадах стратегічного

партнерства дозволяє визначити низку першочергових завдань, а саме:

1) у сфері колективно-договірного регулювання на організаційному рівні необхідним є суттєве підвищення інституційної спроможності, продуктивної діяльності та

2) розроблення базових положень та параметрів оновленої Генеральної угоди, які мають урахувати потреби забезпечення робочою силою процесів повоєнного відновлення вітчизняної економіки та промисловості при одночасному збереженні, поверненні, підготовці робочої сили нової якості;

3) удосконалення чинної нормативно-правової бази, що регулює систему СТВ, у першу чергу проектів Законів України «Про соціальний діалог в Україні» та «Про колективні трудові спори». При цьому окремими важливими аспектами даної діяльності є забезпечення відповідності зазначених законопроектів нормам і стандартам ЄС, а також потребам залучення робочої сили до відновлення економіки України загалом та її промисловості зокрема; держави х етою формування спільних взаємоузгоджених позицій щодо розв'язання завдань стратегічного характеру, в першу чергу – пошуку можливостей забезпечення промисловості робочою силою та в більш широкому контексті – пошуку шляхів повоєнної розбудови національної економіки та вітчизняної промисловості;

4) активізація діяльності профспілкових об'єднань щодо формування власної обґрунтованої позиції при створенні комплексних стратегій повоєнного відновлення національної економіки та вітчизняної промисловості;

5) забезпечення умов для конструктивної взаємодії профспілок, роботодавців і впливовості НТСЕР та її територіальних рад з метою набуття ними якостей базових майданчиків ведення соціального діалогу та реалізації стратегічного партнерства шляхом розроблення та впровадження відповідних нормативно-правових та організаційних механізмів;

6) підвищення відповідальності держави, ролі відповідних державних структур у вирішенні всього кола питань, що стосуються повоєнного відновлення вітчизняної

промисловості загалом і формування необхідного для цього кадрового потенціалу зокрема;

7) удосконалення системи стратегічного управління в державі відповідно до вимог і викликів часу;

8) удосконалення чинного проекту Трудового кодексу України, який має містити положення щодо модернізації системи соціального діалогу в трудовій сфері, формування та забезпечення ефективного стратегічного партнерства в трудовій сфері, національній економіці та вітчизняній промисловості;

9) модернізація та оновлення інститутів і механізмів у системі соціального діалогу з метою формування умов для дієвого стратегічного партнерства між суб'єктами трудових відносин;

10) у ключових стратегічних документах, спрямованих на забезпечення стійкості національної економіки та її промислового сектору, їх повоєнне відновлення, трудоворесурсну безпеку країни враховувати принцип Міжнародної організації праці «відбудувати краще, ніж було» (build back better) з орієнтацією не на показники довоєнного рівня, а на досягнення якісно нового рівня функціонування економіки, соціально-трудової сфери, вітчизняної промисловості.

Висновки

1. Аналіз сьогоденного стану вітчизняної промисловості свідчить, що однією з нагальних проблем як виживання промисловості в умовах війни, так і її повоєнного відновлення та подальшого розвитку є формування необхідного кадрового потенціалу. Ця проблема вже зараз постає досить гостро, але з огляду на задекларовані наміри відбудувати промисловість на якісно новому рівні, в рамках новітніх індустріальних парадигм, питання кадрового забезпечення ставатиме все більш актуальним. Його вирішення потребує стратегічного підходу, а отже, формування дієвого та конструктивного стратегічного партнерства бізнесу, громадських об'єднань (у першу чергу профспілок та об'єднань роботодавців) і

держави щодо забезпечення промислового сектору необхідними кадрами.

2. Важливою складовою визначення перспектив формування зазначеного стратегічного партнерства є аналіз стану та діяльності ключових його сторін – профспілок, роботодавців та держави. З урахуванням руйнівного впливу широкомасштабної збройної агресії наявний стан взаємодії бізнесу, громадських об'єднань (у першу чергу профспілок та об'єднань роботодавців) і держави щодо забезпечення стабільного функціонування соціально-трудої сфери в промисловому секторі можна оцінити як помірковано-позитивний. *Позитивна* складова ґрунтується на аналізі діяльності тактичного рівня – огляд публічних джерел інформації свідчить, що навіть в умовах воєнного стану та руйнівного впливу широкомасштабної збройної агресії інститути громадянського суспільства в соціально-трудої сфері (профспілки та об'єднання роботодавців), бізнес та певні державні органи та служби (НСПП, ДЦЗ) продовжують свою діяльність і в цілому зберегли та реалізують свій потенціал щодо вирішення поточних питань. Однак при цьому питання стратегічного характеру вирішуються скоріше в концептуально-дискусійному форматі. *Негативна* складова пов'язана з тим, що в стратегічному вимірі, в контексті довгострокових завдань щодо забезпечення промисловості робочою силою на етапі її відновлення, стан і динаміка взаємодії зазначених суб'єктів є недостатніми та не відповідають масштабу і складності існуючих викликів. Окремо слід наголосити на «замороженому» стані системи колективно-договірного регулювання та недостатній активності Національної тристоронньої соціально-економічної ради.

3. За своєю сутністю формування стратегічного партнерства щодо забезпечення кадрового потенціалу відновлення та подальшого розвитку вітчизняної промисловості є не разовою подією, а є системним процесом, у результаті якого має бути створений сприятливий «синергійний» інформаційно-комунікаційний та організаційно-управлінський простір реалізації такого партнерства. Цей простір має включати всіх

стратегічних партнерів – відповідних суб'єктів на всіх рівнях управління – від національного, галузевого/територіального до локального (виробничого). Спільними зусиллями соціальних партнерів має бути створена узгоджена *візія* щодо забезпечення кадрового потенціалу повоєнного відновлення промисловості в аспекті як організації взаємодії партнерів, так і бажаного стану кадрового потенціалу промисловості, якого необхідно досягти (цей аспект спільної візії має стати результатом взаємодії держави, роботодавців та профспілок на засадах соціального діалогу).

4. Базовим інструментом досягнення взаємоузгодженості та синергії щодо реалізації стратегічного партнерства має стати модернізована система соціального діалогу в Україні, а також інші важливі регуляторні інструменти (передусім система колективно-договірного регулювання). Визначальною є відповідальна діяльність громадянського суспільства – об'єднань профспілок (національного та галузевого рівнів), об'єднань роботодавців (національного та галузевого рівнів), Національної тристоронньої соціально-економічної ради та територіальних рад, Національної служби посередництва і примирення, Державного центру зайнятості, Державної служби України з питань праці та ін.

Література

- Азьмук Н. А. (2022). Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки України*. № 1 (42). С. 171-179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179)
- Антонюк В.П., Залознова Ю.С. (2023). Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості. 175 с. URL: <https://ie.org.ua/monografiyi/ljudskij-kapital-regioniv-ukraini-problemi-vidtvorennja-v-umovah-gibridnoi-ta-povnomasshtabnoi-vijni-jak-zagroza-dlja-povoiennogo-vidnovlennja-kraini/> (дата звернення: 19.01.2024).

- Близнюк В.В., Яценко Л.Д. (2022). Ринок праці України в умовах війни. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». Р. 1106-1113. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-137>
- Винокуров Я. (2023, 16 жовтня). Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/> (дата звернення: 19.01.2024).
- Вишневецький О.С. (2020). Дизайн процесу стратегічного управління в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (61). С. 63-69. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-63-69](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-63-69)
- Данилюк М.О., Крихівська Н.О., Данилюк-Черних І.М. (2020). Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 29. С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-8>
- Державний центр зайнятості (2023). Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 19.01.2024).
- Держпраці України (2023а). Положення Східного міжрегіонального управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/polozhennja-mizhrehionalnoho-upravlinnja-2023.pdf> (дата звернення: 19.01.2024).
- Держпраці України (2023б). Розпочинається інформаційна кампанія «Трудовий договір: твій пасок безпеки у світі праці!». URL: <https://dsp.gov.ua/main-news/rozpochynaetsia-informatsiina-kampaniia-trudovuyi-dohovir-tvii-pasok-bezpeku-u-sviti-pratsi/> (дата звернення: 19.01.2024).
- Держпраці України (2023с). Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/tru-dovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanuv-ukraini-shcho-zminylosia/> (дата звернення: 19.01.2024).
- Держкомстат України (2023). Стан укладання колективних договорів за видами економічної діяльності у промисловості. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/stan_ukl_koldog/arh_stan_ukl_koldog_prom_u.htm (дата звернення: 19.01.2024).
- Залознава 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>
- Запара С. (2023). Проект закону «Про колективні трудові спори» (Презентація). *Матеріали II Форуму з трудового права* (м. Київ, 23 листопада 2023 р.). URL: <https://uba.ua/eng/news/asocacija-pravnikv-ukraini-provela-i-forum-z-trudovogo-prava> (дата звернення: 19.01.2024).
- Іващенко О. (2022) Зайнятість і війна: зміни на ринку праці. *Українське суспільство в умовах війни*: колективна монографія. Київ: Інститут соціології НАН України. С. 161-170.
- Камінський М.І. (2014). Президент Франклін Рузвельт і його «Новий курс» реформ. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 12. С. 213-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2014_12_50 (дата звернення: 19.01.2024).
- Колот А.М., Герасименко О.О. (2022). Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. № 5. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>
- Конфедерація роботодавців України (2023а). Звіт конфедерації роботодавців України за 2022 рік. URL: https://employers.org.ua/media/Zvit_2022.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
- Конфедерація роботодавців України (2023б). Конфедерація роботодавців представила комплексний посібник з працевлаштування осіб з інвалідністю. URL: <https://employers.org.ua/news/id2535> (дата звернення: 19.01.2024).

- Конфедерація роботодавців України (2023c). Реалізація ініціативи «Україна без примусової праці». URL: <https://employers.org.ua/news/id2481> (дата звернення: 19.01.2024).
- Конфедерація роботодавців України (2023d). Соціальний діалог в Україні – проблеми і перспективи. URL: <https://employers.org.ua/news/id2508> (дата звернення: 19.01.2024).
- Мінекономіки України (2023a). Колективна угода на національному рівні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=aba620a4-4507-4b5a-819-8c347d1ea7996&tag=KolektivnaUgodaNaNatsionalnomuRivni> (дата звернення: 19.01.2024).
- Мінекономіки України (2023b). Стратегічний план діяльності Міністерства економіки України на 2022-2024 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=b664f312-3f71-41c7-8a2c-09e1ddf886cf&tag=StrategichniiPlanMinisterstva> (дата звернення: 19.01.2024).
- Мінстратегпром України (2023a). Пріоритети-2024: посилення протиповітряного щита держави та розвиток ОПК. URL: <https://mspu.gov.ua/news/priorityty-2024-posylennia-protypovitrianoho-shchyta-derzhavy-ta-rozvytok-opk> (дата звернення: 19.01.2024).
- Мінстратегпром України (2023b). Результати діяльності Мінстратегпрому та Укроборонпрому за 2023 рік. URL: <https://mspu.gov.ua/news/rezultaty-diialnosti-minstratehpromu-ta-ukroboronpromu-za-2023-rik> (дата звернення: 19.01.2024).
- Мірошниченко, О. (2023). Ми повинні боротись за кожного українця, який змушений був виїхати закордон. URL: <https://employers.org.ua/news/id2540> (дата звернення: 19.01.2024).
- МОП (2020). Програма гідної праці 2020-2024. Україна. URL: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/decent-work-country-programmes/WCMS_774455/lang--uk/index.htm (дата звернення: 19.01.2024).
- Національний банк України (2023). Інфляційний звіт. 3 квартал 2023 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/I
- R_2023-Q4.pdf?v=6 (дата звернення: 19.01.2024).
- НІСД (2022, жовтень). Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Аналітичні матеріали НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendent-siyi-ta-perspektyvu> (дата звернення: 19.01.2024).
- НІСД (2023). Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: експертно-аналітична доповідь. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vykykuta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення: 19.01.2024).
- Новікова О.Ф., Остафійчук Я.В. (2023). Забезпечення збалансованого соціально-трудового розвитку України: виклики та можливості. *Економіка промисловості*. № 2 (102). С. 62-77. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062>
- Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. (2023). Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>
- Новікова О.Ф., Шамілева Л.Л., Хандій О.О. (2023). Оцінювання розбалансованості трудової сфери в умовах воєнного стану і можливості її подолання. *Економіка України*. № 2 (735). С. 17-54. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.017>
- НСПІ (2023a). Оприлюднення законопроекту «Про колективні трудові спори». URL: <https://www.nspp.gov.ua/novini/17381-oprilyudnennya-zakonoproektu-pro-kolektivni-trudovi-spori> (дата звернення: 19.01.2024).
- НСПІ (2023b). Про амбітні цілі та плани: відбулося установче засідання робочої групи з підготовки законопроекту «Про соціальний діалог в Україні». URL: <https://www.nspp.gov.ua/novini/17474-pro-ambitni-tsili-ta-plani-vidbulosya-ustanovche-zasidannya-robochoji-grupi-z-pidgotovki-zakonoproektu-pro-sotsialnij-dialog-v-ukrajini> (дата звернення: 19.01.2024).

- Пищуліна О., Маркевич К. (2022). Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Центр Разумкова. 21 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 19.01.2024).
- Профспілка металургів і гірників України (2020). Програмні цілі та завдання профспілки металургів і гірників України на 2020-2025 роки «Демократія, солідарність, трудові права і добробут членів профспілки». URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/photo-news/09_2020/7_programma.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
- Профспілка металургів і гірників України (2023). Профспілковий діалог у східно-європейському форматі. URL: <http://pmguinfo.dp.ua/novosti-pmgu/7196-profspilko-vij-dialog-u-skhidno-evropejskomu-formati> (дата звернення: 19.01.2024).
- Стародубцев В. (2023, 17 квітня). Люк Курпер: Україні потрібна індустріальна стратегія, щоб успішно вести війну. *Dsnews*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/interviu/lyuk-kurper-14042023-477734> (дата звернення: 19.01.2024).
- Судаков С., Лісогор Л. (2023). Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. 167 с. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
- УСПП (2022). Антикризисний штаб стійкості бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://uspp.ua/inicziativi/antykryzovyi-shtab-stiikosti-biznesu-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 19.01.2024).
- УСПП (2023а). Антикризисний штаб виступає за більшу мобілізацію економіки на потреби оборони. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/antykryzovyi-shtab-vystupaie-za-bilshu-mobilizatsiiu-ekonomiku-na-potrebu-oborony> (дата звернення: 19.01.2024).
- УСПП (2023б). Експерти обговорили потребу збереження людського капіталу задля відновлення України після перемоги. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/depouliatsiia-nemynucha-eksperty-obhovoryly-potrebu-zberezhennia-liudsko-ho-kapitalu-zadlia-vidnovlennia-ukrainy-pislia-peremohy> (дата звернення: 19.01.2024).
- УСПП (2023с). Соціальний діалог в умовах воєнного стану має принципове значення для консолідації зусиль держави і суспільства. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/sotsialnyi-dialog-v-umovakh-voiennoho-stanu-maie-pryntsyrove-znachenia-dlia-konsolidatsii-zusyl-derzhavy-i-susilstva> (дата звернення: 19.01.2024).
- ФПУ (2015). Що таке гідна праця? URL: <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robot/8577-67989090.html> (дата звернення: 19.01.2024).
- ФПУ (2022а). Постанова про основні завдання щодо колективно-договірної роботи на 2023 рік. URL: https://www.fpsu.org.ua/images/images/2022/November/031122/%D0%9F12-1%D0%B3_%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_2023.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
- ФПУ (2022б). Про зміцнення потенціалу і посилення діяльності ФПУ, всеукраїнських профспілок та територіальних профоб'єднань в умовах воєнного стану: Постанова Ради ФПУ Р5/3 від 22.12.2022. URL: <https://www.fpsu.org.ua/dokumentifpu/postanovi-radi-fpu.html> (дата звернення: 19.01.2024).
- ФПУ (2023а). Оцінка СПО об'єднань профспілок стану виконання положень Генеральної угоди. URL: <https://www.fpsu.org.ua/generalna-ugoda-galuzevi-ugodi-teritorialni-ugodi/generalnij-dogovir/24210-otsinka-spo-ob-iednan-profspilok-stanuvykonannia-polozhen-heneralnoi-uhody-2.html> (дата звернення: 19.01.2024).
- ФПУ (2023б). Про збереження трудового потенціалу та участь профспілок у відновленні економіки й вітчизняного виробництва: Постанова Ради ФПУ Р7/3 від 21.12.2023. URL: <https://www.fpsu.org.ua/dokumentifpu/postanovi-radi-fpu.html> (дата звернення: 19.01.2024).
- Шамілева Л.Л., Хандій О.О. (2022). Основні тренди та наслідки поглиблення дисбалансів трудової сфери протягом першого

- півріччя воєнного стану в країні. *Вісник економічної науки України*. № 1 (42). С. 180-187. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).180-187](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).180-187).
- ILO (2023a). ILO proposes extra support measures for Ukraine, as war enters second year. URL: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_868984/lang--en/index.htm (дата звернення: 19.01.2024).
- ILO (2023b). Impact of the crisis on employment, incomes and social protection. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/briefingnote/wcms_867586.pdf (дата звернення: 19.01.2024).
- References**
- Azmuk, N. A. (2022). The transformation of the labor market under the conditions of war: challenges and strategies for labor force renewal. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 171-179. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).171-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179) [in Ukrainian].
- Antonyuk, V. P., & Zaloznova, Yu. S. (2023) Human capital of the regions of Ukraine: problems of reproduction in the conditions of hybrid and full-scale war as a threat to the post-war recovery of the country. Kyiv: Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine. 175 p. Retrieved from <https://iie.org.ua/monografiyi/ljudskij-kapital-regioniv-ukraini-problemi-vidtvorennya-v-umovah-gibridnoi-ta-povnomasshtabnoivijni-jak-zagroza-dlja-povoiennogo-vidnovlennja-kraini/> [in Ukrainian].
- Bliznyuk, V.V., & Yatsenko, L.D. (2022). The labor market of Ukraine in the conditions of war. In *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*: scientific monograph (pp. 1106-1113). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-137> [in Ukrainian].
- Vinokurov, Ya. (2023, 10 October). Ukraine lacks 4.5 million workers. How to overcome labor deficiency? *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/> [in Ukrainian].
- Vishnevskiy, O.S. (2020). Design of the Strategic Management Process in Ukraine: Problems and Solutions. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 3(61), pp. 63-69. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-63-69](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-63-69)
- Danyliuk, M.O., Kryhivska, N.O., & Danyliuk-Chernikh, I.M. (2020). Strategic partnership of business entities from the standpoint of behavioral economics. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 29, pp. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-8> [in Ukrainian].
- Derzhavnyy tsentr zaynyatosti (2023). Analytical and statistical information. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> [in Ukrainian].
- Derzhpratsi Ukrayiny (2023a). Regulations of the Eastern Interregional Department of the State Service of Ukraine on Labor. Retrieved from <https://smu.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/polozhennja-mizhrehionalnoho-upravlinnja-2023.pdf> [in Ukrainian].
- Derzhpratsi Ukrayiny (2023b). The information campaign 'Employment contract: your safety belt in the world of work' begins! Retrieved from <https://dsp.gov.ua/main-news/rozpochynaietsia-informatsiina-kampaniia-trudovyi-dohovir-tvii-pasok-bezpeky-u-sviti-pratsi/> [in Ukrainian].
- Derzhpratsi Ukrayiny (2023c). Labor relations during martial law in Ukraine: what has changed? Retrieved from <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/> [in Ukrainian].
- Derzhcomstat Ukrayiny (2023). The state of conclusion of collective agreements by types of economic activity in industry. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/stan_ukl_koldog/arh_stan_ukl_koldog_prom_u.htm [in Ukrainian].
- Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Human capital of Ukraine under conditions of war:

- losses and achievements. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> [in Ukrainian].
- Zapara, S. (2023). Draft of the Law of Ukraine 'On collective labor disputes' (Presentation). *Materialy II Forumu z trudovoho prava*. (Kyiv, 23 November 2023). Retrieved from <https://uba.ua/eng/news/asocacija-pravnikov-ukraini-provela-i-forum-z-trudovogo-prava> [in Ukrainian].
- Ivashchenko, O. (2022) Employment and war: changes in the labor market. In *Ukrainian society in war: collective monograph* (pp. 161-170). Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].
- Kaminsky, M.I. (2014). President Franklin Roosevelt and his 'New Deal' reforms. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*. № 12. pp. 213-217. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzclubp_2014_12_50 [in Ukrainian].
- Kolot, A.M., Gerasimenko, O.O. (2022). The latest forms of organization of labor activity: nature, challenges, trajectories of development. *Ekonomika Ukrainy*. № 5. pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economy ukr.2022.05.059> [in Ukrainian]
- Confederation of Employers of Ukraine (2023a). Report of the Confederation of Employers of Ukraine for 2022. Retrieved from https://employers.org.ua/media/Zvit_2022.pdf [in Ukrainian].
- Confederation of Employers of Ukraine (2023b). The Confederation of Employers presented a comprehensive guide to employment of persons with disabilities. Retrieved from <https://employers.org.ua/news/id2535> [in Ukrainian].
- Confederation of Employers of Ukraine (2023c). Implementation of the initiative 'Ukraine without forced labor'. Retrieved from <https://employers.org.ua/news/id2481> [in Ukrainian].
- Confederation of Employers of Ukraine (2023d). Social dialogue in Ukraine – problems and prospects. Retrieved from <https://employers.org.ua/news/id2508> [in Ukrainian].
- Ministry of Economy of Ukraine (2023a). Collective agreement at the national level. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=aba620a4-4507-4b5a-8198-c347d1ea7996&tag=KolektivnaUgodaNaNatsionalnomuRivni> [in Ukrainian].
- Ministry of Economy of Ukraine (2023b). Strategic activity plan of the Ministry of Economy of Ukraine for 2022-2024. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=b664f312-3f71-41c7-8a2c-09e1ddf886cf&tag=StrategichniPlanMinisterstva> [in Ukrainian].
- Ministry of Strategic Industries of Ukraine (2023a). Priorities-2024: strengthening of the state's anti-aircraft shield and development of defense industry. Retrieved from <https://mspu.gov.ua/news/priorityty-2024-posylennia-protypovitrianoho-shchyta-derzhavy-ta-rozvytok-opk> [in Ukrainian].
- Ministry of Strategic Industries of Ukraine (2023b). The results of the activities of the Ministry of Strategic Industries and Ukroboronprom in 2023. Retrieved from <https://mspu.gov.ua/news/rezultaty-diialnoti-minstratehpromu-ta-ukroboronpromu-za-2023-rik> [in Ukrainian].
- Miroshnychenko, O. (2023). We must fight for every Ukrainian who was forced to go abroad. Retrieved from <https://employers.org.ua/news/id2540> [in Ukrainian].
- ILO (2020). Decent Work Country Programme 2020-2024. Ukraine. Retrieved from https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/decent-work-country-programmes/WCMS_774455/lang--uk/index.htm [in Ukrainian]
- ILO (2023a). ILO proposes extra support measures for Ukraine, as war enters second year. Retrieved from https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_868984/lang--en/index.htm (дата звернення: 19.01.2024)
- ILO (2023b). Impact of the crisis on employment, incomes and social protection. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/--sro-budapest/documents/briefingnote/wcms_867586.pdf (дата звернення: 19.01.2024)
- NISS (2022, October). The labor market under conditions of war: trends and prospects. Analytical materials of NISS. Retrieved from

- <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendent-siyi-ta-perspektyvy> [in Ukrainian]
- NISS (2023). Current challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law: expert-analytical report. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> [in Ukrainian].
- Novikova O. F., & Ostafiichuk Ya. V. (2023). Ensuring balanced social and labor development of Ukraine: challenges and opportunities. *Econ. promisl.*, 2 (102), pp. 62-77. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062> [in Ukrainian].
- Novikova, O. F., & Azmuk, N. A. (2023). Digitization as a factor in strengthening the resilience of the social and labor sphere and the post-war recovery of Ukraine. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27> [in Ukrainian].
- Novikova, O.F., Shamileva, L.L., & Khandiy, O.O. (2023). Assessment of the imbalance of the labor sphere under conditions of martial law and the possibilities of overcoming it. *Ekonomika Ukrayiny*, 2 (735), pp. 17-54. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.017> [in Ukrainian].
- NSPP (2023a). Promulgation of the draft law 'On collective labor disputes'. Retrieved from <https://www.nspp.gov.ua/novini/17381-oprilyudnennya-zakonoproektu-pro-kolektivni-trudovi-spori> [in Ukrainian].
- NSPP (2023b). On ambitious goals and plans: the founding meeting of the working group on the preparation of the draft law 'On social dialogue in Ukraine' was held. Retrieved from <https://www.nspp.gov.ua/novini/17474-pro-ambitni-tsili-ta-plani-vidbulo-sya-ustanovche-zasidannya-robochoji-grupi-z-pidgotovki-zakonoproektu-pro-sotsialnij-dialog-v-ukrajini> [in Ukrainian].
- Pyshchulina, O., & Markevych, K. (2022). The labor market in war: the main trends and directions of stabilization. Analytical note. Kyiv: Razumkov Center. 21 p. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> [in Ukrainian]
- Trade union of metallurgists and miners of Ukraine (2020). Program goals and tasks of the trade union of metallurgists and miners of Ukraine for 2020-2025 'Democracy, solidarity, labor rights and welfare of trade union members'. Retrieved from http://pmguinfo.dp.ua/images/photo-news/09_2020/7_programma.pdf [in Ukrainian].
- Trade union of metallurgists and miners of Ukraine (2023). Trade union dialogue in the Eastern European format. Retrieved from <http://pmguinfo.dp.ua/novosti-pmgu/7196-profspilkovij-dialog-u-skhidno-evropejskomu-formati> [in Ukrainian].
- Starodubtsev, V. (2023, 17 April). Luke Cooper: Ukraine needs an industrial strategy to successfully wage war. *Dsnews*. Retrieved from <https://www.dsnews.ua/ukr/interviu/lyuk-kuper-14042023-477734> [in Ukrainian]
- Sudakov, S., & Lisohor, L. (2023) Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. 167 p. Retrieved from https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf [in Ukrainian].
- Ukrainian league of industrialists and entrepreneurs (ULIE) (2022). Anti-crisis headquarters of business stability under conditions of martial law. Retrieved from <https://uspp.ua/inicziativi/antykryzovyi-shtab-stiikosti-biznesu-v-umovakh-voiennoho-stanu> [in Ukrainian].
- Ukrainian league of industrialists and entrepreneurs (ULIE) (2023a). The anti-crisis headquarters advocates greater mobilization of the economy for defense needs. Retrieved from <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/antykryzovyi-shtab-vystupaie-za-bilshu-mobilizatsiiu-ekonomiky-na-potreby-oborony> [in Ukrainian].
- Ukrainian league of industrialists and entrepreneurs (ULIE) (2023b). Experts discussed the need to preserve human capital in order to restore Ukraine after the victory. Retrieved from <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/depopuliatsiia-nemynucha-eksperty-obhovoryly-potrebu-zberezhennia-liudskoho-kapitalu-zadlia-vidnovlennia-ukrainy-pislia-peremohy> [in Ukrainian].
- Ukrainian league of industrialists and entrepreneurs (ULIE) (2023c). Social dialogue

- under conditions of martial law is of fundamental importance for the consolidation of the efforts of the state and society. Retrieved from <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/sotsialnyi-dialoh-v-umovakh-voienno-ho-stanu-maic-pryntsyrove-znachennia-dlia-konsolidatsii-zusyl-derzhavy-i-suspilstva> [in Ukrainian].
- Federation of Trade Unions of Ukraine (2015). What is decent work? Retrieved from <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/8577-67989090.html> [in Ukrainian].
- Federation of Trade Unions of Ukraine (2022a). Resolution on the main tasks regarding collective and contractual work for 2023. Retrieved from https://www.fpsu.org.ua/images/images/2022/November/031122/%D0%9F12-1%D0%B3_%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_2023.pdf [in Ukrainian].
- Federation of Trade Unions of Ukraine (2022b). On strengthening the potential and strengthening the activities of the Ukrainian Federation of Labor Unions, all-Ukrainian trade unions and territorial trade unions in the conditions of martial law: Resolution of the Council of the Federation of Trade Unions of Ukraine, No. 5/3 dated 12.22.2022. Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/dokumenti-fpu/postanovi-radi-fpu.html> [in Ukrainian].
- Federation of Trade Unions of Ukraine (2023a). Assessment by the joint representative body of trade union associations of the state of implementation of the provisions of the General Agreement. Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/generalnagoda-galuzevi-ugodi-teritorialni-ugodi-generalnij-dogovir/24210-otsinka-spo-obiednan-profspilok-stanu-vykonannia-polozen-heneralnoi-uhody-2.html> [in Ukrainian].
- Federation of Trade Unions of Ukraine (2023b). On the preservation of labor potential and the participation of trade unions in the restoration of the economy and domestic production: Resolution of the Council of the Federation of Trade Unions of Ukraine, No. P7/3 dated 12.21.2023. Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/dokumenti-fpu/postanovi-radi-fpu.html> [in Ukrainian].
- Shamileva, L. L., & Khandii, O. O. (2022). The main trends and consequences of deepening imbalances in the labor sphere during the first six months of martial law in the country. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 180-187. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).180-187](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).180-187) [in Ukrainian].

Oksana V. Pankova,

Phd in Sociologics, Associate Professor
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine
2 Maria Kapnist Street, Kyiv, 03057, Ukraine
E-mail: pankovaiep@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2003-8415>;

Oleksandr Yu. Kasperovich,

Junior Researcher
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine
2 Maria Kapnist Street, Kyiv, 03057, Ukraine
E-mail: a_kasp@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1169-9681>

FORMATION OF STRATEGIC PARTNERSHIP BETWEEN THE STATE, EMPLOYERS AND TRADE UNIONS TO ENSURE THE WORKFORCE CAPACITY OF THE POST-WAR INDUSTRIAL RECOVERY: CONDITION AND PROSPECTS

The authors of the article justified the need for the formation and implementation of a strategic partnership between the state, employers and trade unions in order to create favorable conditions for ensuring workforce capacity for the post-war recovery of Ukraine's industry. The author's

research is based on the structural-functional approach. Its purpose is to identify and justify the possibilities of forming a strategic partnership between the state, employers and trade unions to ensure the workforce capacity of the post-war industrial recovery based on the analysis of the condition and specifics of their activities and interaction under conditions of full-scale armed aggression.

The content and logic of the author's research included the following:

1) assessment of the general state of the domestic industry, key challenges and threats affecting it under conditions of martial law;

2) identifying the dynamics of changes in the supply of labor to industry, existing sharp contradictions, as well as positive changes in the recovery of certain branches of industry;

3) determination of key guidelines for the renewal of the system of institutions and mechanisms that regulate employment in industry and affect the justification of priorities regarding the processes of formation of workforce capacity for the recovery of Ukrainian industry;

4) analysis of the current state of the system of collective agreement regulation, the activities of key partners of the partnership, the functions of the National Tripartite Socio-Economic Council and the activities of specialized state structures regarding the prospects of personnel support for the recovery of Ukrainian industry;

5) conceptualization of the vision of the formation of a strategic partnership between the state, employers and trade unions to ensure the workforce capacity for the post-war recovery of industry, with the definition of priority tasks.

It is substantiated that the modernized system of social dialogue is the basic tool for achieving mutual agreement and synergy in the implementation of strategic partnership in Ukraine. This system should be aimed at solving strategically important issues regarding the stability of the national economy, ensuring the workforce capacity for the post-war development of the industrial sector. Key guidelines for updating the system of relevant institutes and mechanisms are: 1) focusing on the concept of decent work, following the principle of the International Labor Organization (ILO) – 'build back better', as well as not focusing on the indicators of the pre-war level, but rather on achieving a qualitatively new level of functioning of the economy, social labor sphere, Ukrainian industry; 2) implementation of the European integration course and ensuring compliance of the system of relevant institutes in the industry with EU requirements and standards.

Keywords: strategic partnership, post-war recovery, workforce capacity of Ukrainian industry, trade unions, employers, state, social dialogue.

JEL: E24, J21, J23, J41, J50, J51, J52, J58, J59, J68

Формат цитування:

Панькова О. В., Касперович О. Ю. (2024). Формування стратегічного партнерства між державою, роботодавцями та профспілками щодо забезпечення кадрового потенціалу повного відновлення промисловості: стан і перспективи. *Економіка промисловості*. № 1 (105). С. 80-106. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.080>

Pankova, O. V., & Kasperovich, O. Yu. (2024). Formation of strategic partnership between the state, employers and trade unions to ensure the workforce capacity of the post-war industrial recovery: condition and prospects. *Econ. promisl.*, 1 (105), pp. 80-106. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.080>

Надійшла до редакції 12.01.2024 р.