

УДК: 65: 331. 108

**ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ**

Жернова Є.В., аспірант (УкрДУЗТ)

Досліджується роль управління персоналом як стратегічного інструменту подолання наслідків надзвичайної кризи у трудовій сфері України і забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств в період повоєнного відновлення. Встановлено, що для успішного виконання стратегічних завдань в області ефективності управління персоналом першорядне значення має вивчення факторів успішності. З цією метою розкрито підходи до систематизації факторів впливу на процеси управління персоналом, подано різновиди факторів за різними класифікаційними ознаками. Констатовано, що управління персоналом як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і ґрунтується на системному підході. Зазначене дозволило виділити за ієрархічно-системною ознакою наступні групи детермінант управління персоналом на підприємствах: генеральні, концептуальні, практично-раціональні. Детермінанти генеральної групи розкривають ключові параметри картини світу і містять характеристики різних фаз його розвитку, а саме SPOD, VUCA і BANI. Концептуальні детермінанти визначають тренди, на основі яких формуються домінуючі концепції суспільного розвитку і глобальні проєкти. Практично-раціональні детермінанти розкривають структури, методи і механізми, які вже використовуються в практичній діяльності підприємств і довели свою ефективність. Застосування запропонованого підходу дозволяє зосередити увагу на визначальних факторах, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємствах.

***Ключові слова:** управління, персонал, підприємство, детермінанти, тенденції розвитку.*

DETERMINANTS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Zhernova E. V., post-graduate student (USU of RT)

The article examines the role Personnel Management as a strategic tool for overcoming the consequences the emergency crisis in the labor sphere Ukraine and ensuring the sustainable development domestic enterprises during the post-war recovery. It is established that for the successful implementation strategic tasks in the field Personnel Management Efficiency, the study success factors is paramount importance. To this end, approaches to the systematization various classification criteria are presented. It is stated that Personnel Management as a relatively independent sphere of management develops and enriches in the course of the development of society and is based on a systematic approach. This made it possible to distinguish the following groups determinants Personnel Management in enterprises based on the hierarchical and systematic feature: general, conceptual, practical and rational. The determinants the General Group reveal key parameters the world picture and contain characteristics of various phases its development, namely SPOD, VUCA and BANI. Conceptual determinants determine the trends on the basis which the dominant concepts of Social Development and global projects are formed. The key trends our time are demographic shifts, rapid urbanization, resource scarcity and climate change, scientific and technological progress and technological transformations, and changes in the global economy. Practical-rational determinants reveal structures, methods and mechanisms that are already used in the practical activities enterprises and have proven their effectiveness. These factors are contained within the following areas: unity management as the art self-management; ecosystem labor resources; new reward systems; value experience and position; advantages involving different generations in cooperation; involvement society and social influence; well-being and stability of personnel; artificial intelligence, robotics and automation; communication without borders; data on employees. The application the proposed approach allows us to focus on the determining factors that affect the effectiveness Personnel Management in enterprises.

Keywords: *management, personnel, enterprise, determinants, development trends.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини в бізнес-сфері. Людина стала не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнає радикальних змін, що дозволяють забезпечити сталий соціально-

економічний розвиток бізнесу.

Однак, нині в Україні визначальним фактором, що впливає на процеси управління персоналом на підприємствах, стали воєнні дії, які спричинили закриття бізнесу, втрату і пошкодження виробничих активів та інфраструктури, переривання ланцюгів постачання, а також релокацію і вимушену міграцію частини населення країни. Як наслідок відбуваються негативні зміни на ринку праці, зокрема суттєвим став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу різко зменшився через неможливість працювати у зонах бойових

дій, зниження попиту на товари та послуги, проблеми з логістикою та невизначеність майбутнього. Окрім того, в країні має місце значна тінізація ринку праці — багато вакансій пропонуються без оформлення, як підробіток тощо. Зрозуміло, що в таких умовах ні на легальну зарплату, ні на якісь соціальні гарантії (наприклад, лікарняні), ні на стаж, українці не можуть розраховувати. Через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, який для працездатних осіб у 2022р. становить 2 481 грн., може досягти 70% [1].

Подолання наслідків надзвичайної кризи у трудовій сфері України вимагає підготовки рекомендацій, що ґрунтуються на глибокому аналізі і врахуванні дії найважливіших факторів впливу на забезпечення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретико-методологічні, методичні питання управління персоналом на підприємстві та підвищення ефективності його діяльності були і залишаються предметом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблем управління персоналом вирішуються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2], Грішнова О. А., Костенко Т. О. [3], Дикань В. Л., Обруч Г. В. [4], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. [5] та багатьох інших.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом, питання детермінант забезпечення ефективності управління в кадровій сфері висвітлені в наукових колах недостатньо і потребують подальших досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні

факторів, що впливають на процеси управління персоналом і встановлені детермінанти забезпечення ефективності управління в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу.

Ефективне управління персоналом на підприємствах є надзвичайно важливим для забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку й конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення економіки країни. Для успішного виконання стратегічних завдань в області ефективності управління персоналом першорядне значення має вивчення факторів, що впливають на продуктивність праці, своєчасне і повне використання резервів зростання і вдосконалення на базі цього науково обґрунтованої системи аналізу і планування продуктивності праці та оцінки ефективності управління персоналом. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом, в цілому, і продуктивності праці, зокрема, забезпечуються науково обґрунтованим використанням всього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. Виходячи з цього, встановимо основні фактори - детермінанти, які впливають на стан та перспективи розвитку процесів управління персоналом підприємства.

Традиційним є розподіл факторів відповідно до джерела їх походження, тобто на екзо- та ендогенні. Екзогенні фактори характеризують зовнішні впливи на розвиток управління персоналом підприємства, при цьому їх поява, хід протікання та ступінь впливу знаходиться поза площиною керованості та контролю керівного менеджменту підприємства, тобто можливість протидії таким явищам або співіснування з ними залежить від розвинутої адаптаційних якостей підприємства та наявного рівня безпекових параметрів. Зважаючи на ієрархічну структуру зовнішні фактори впливу на процеси управління персоналом

поділяють на глобальні, загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві й галузеві. Варто вказати, що в межах даних груп зазвичай виділяють політико-правові, інституціонально-інфраструктурні, демографічні, соціально-економічні, освітньо-наукові фактори. Ендогенні фактори відповідають впливам, продуктованим результатами протікання внутрішньоорганізаційних процесів та явищ, при цьому, міра керованості таких факторів є протилежною екзогенним, адже повністю знаходиться у компетенції керівництва організації.

Привертає увагу класифікація факторів, запропонована Грیشною О. А. [3], яка критерієм розподілу обрала рівень керованості та змістовне наповнення факторів. За рівнем керованості слід розрізнити: ті фактори, якими може керувати господарюючий суб'єкт (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо); ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні та в світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість економічно активного населення країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо). За змістом фактори слід поділяти на: соціально-економічні, матеріально-технічні; організаційно-економічні.

З метою встановлення специфіки впливу на процеси управління персоналом розподіляють фактори за такими ознаками, як: природа виникнення (об'єктивні, суб'єктивні); наслідки впливу (позитивні, нейтральні, негативні); тривалість впливу (постійні, тимчасові, епізодичні); ступінь взаємозалежності (незалежні, взаємозалежні, похідні); повторюваність впливу (повторювальні, неповторювальні), що доповнює

класифікацію за тривалістю впливу і дозволяє оцінити доцільність витрат на заходи реагування щодо факторів одноразової дії.

В науковій праці [6] запропонована класифікація факторів, що базується на положеннях теорії систем і включає такі їх чотири групи: системні; людські; інформаційно-енергетичні; засоби розвитку. Даний підхід обумовлений тим, що управління розвитком персоналу розглядається як процес з відповідними цілями розвитку, механізмом управлінського інформаційно-енергетичного впливу, що виробляється засобами розвитку, і організацію праці, які забезпечують організованість всіх елементів системи людської діяльності.

Беручи до уваги те, що управління персоналом як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і враховуючи значимість системного підходу розкриємо детермінанти управління персоналом на підприємствах. Пропонуємо виділити за ієрархічно-системною ознакою наступні групи детермінант: генеральні, концептуальні, практично-раціональні.

Детермінанти генеральної групи розкривають ключові параметри картини світу. Зокрема для того, щоб пояснити, як змінювався наш світ, соціологи і футуристи впровадили терміни на позначення різних фаз його розвитку: SPOD, VUCA та BANI [7]. Так, світ до 80-х років XX століття нарікли SPOD — ця аббревіатура складається зі слів «steady» (стійкий), «predictable» (передбачуваний), «ordinary» (простий), «definite» (визначений). У такій реальності було легко прогнозувати будь-які зміни, а всі процеси були поступовими та стабільними. Таким дослідники вважають світ у першій половині 20-го сторіччя, до стрімкого розвитку технологій та інформації. На зміну SPOD-світу прийшов етап VUCA - це світ нестабільності, неоднозначності, невизначеності та складності умов, як життєдіяльності

людини, так і ведення бізнесу. З початку пандемії COVID-19 та введенням карантинних обмежень, відбулися надшвидкі зміни і трансформації у цифровому середовищі. Новий опис турбулентності навколо нас називають VANI-світом, де мінливість перетворилася на крихкість, невизначеність обернулася тривожністю, складність – нелінійністю, а неоднозначність – незбагненністю. VANI — brittle (крихкий), anxious (тривожний), nonlinear (нелінійний), incomprehensible (незрозумілий). Цей світ швидший і складніший, хаотичний, що не має чіткої структури. В такому світі в будь-який момент можуть відбутися кардинальні зміни з незрозумілими наслідками. В умовах VANI-світу необхідно вміти швидко реагувати та вгадувати нові плани в обставинах, що змінилися, залучати інтуїцію та емоційний інтелект, розвивати нелінійне мислення.

Наступна група факторів – це концептуальні детермінанти, вони визначають тренди, на основі яких формуються домінуючі концепції суспільного розвитку, глобальні проекти. Експерти світових досліджень [8] виділяють такі глобальні тренди, які суттєво впливають на ринок праці зараз і впливатимуть у майбутньому.

1. Демографічні зрушення. За кількома регіональними винятками, населення світу старіє, чинячи тиск на бізнес, соціальні інститути та економіку. Щораз більше країн мають понад 20% населення віком більш як 65 років, а до 2030 року на землі таких людей стане вдвічі більше. Зростання тривалості життя вплине на бізнес-моделі, амбіції талановитої молоді та пенсійні витрати.

2. Швидка урбанізація. Значне збільшення населення світу, що переїжджає жити в міста. ООН передбачає, що до 2030 року 4,9 мільярда людей будуть жителями міст, а до 2050 року кількість міського населення у світі збільшиться приблизно на 72%¹⁰. У такому новому світі міста стануть

важливими агентами для створення робочих місць.

3. Дефіцит ресурсів та зміна клімату. Ресурси на нашій планеті обмежені: маємо вичерпне викопне паливо, зміну клімату, підвищення рівня моря та дефіцит води. Потреба в енергії та воді, як прогнозують, зросте до 50% та 40% відповідно до 2030 року. Отже, з'являться нові робочі місця в галузях, що зможуть регулювати ці питання: альтернативній енергетиці, екологічній політиці, корпоративній соціальній відповідальності тощо. Крім того, кліматичні зміни дадуть поштовх до кліматичної міграції.

4. Науково-технологічний прогрес і технологічні трансформації. Швидкий прогрес у технологічних інноваціях може привести як до економічного зростання, так і до соціальних заворушень та політичних потрясінь. Диджиталізація та автоматизація робочих процесів підвищують продуктивність праці, ефективність взаємодії з клієнтами та ефективність сервісів. Осучаснення технологій виробництва/обладнання сприяє виникненню запиту на нові навички, а отже, й зростанню кваліфікації працівників, які з ними працюють.

5. Зміни в глобальній економіці. Глобальні трансформації мають різні форми прояву і стосуються таких сфер, як міжнародна торгівля товарами і послугами, фінансово-кредитна сфера, регіоналізація світової економіки, міжнародна міграція робочої сили, тощо.

Група практично-раціональних детермінант розкриває структури, методи і механізми, які вже використовуються в практичній діяльності підприємств і довели свою ефективність. У сучасних умовах багато західних підприємств зосереджують свої зусилля на трьох головних напрямках: комплексній автоматизації виробничих процесів; вдосконалення форм і методів управління, включаючи організацію виробництва і

розвиток техніко-механічної бази; розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації. Саме така конкуренція ресурсів вважається найбільш перспективною для того, щоб створити адаптивні виробничі системи нового покоління. Відповідно нині виділяють наступні прогресивні напрямки формування успішних управлінських систем.

1. Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. Одним з основних трендів сучасності є позиціонування команди лідерів підприємства як великого симфонічного оркестру: власний музичний ритм – стратегія компанії; різноманіття інструментів – бізнес-функцій; перші скрипки – функціональні лідери; вправний диригент – керівник компанії.

2. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. Сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому.

3. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри 21-го століття. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

4. Цінність досвіду і посада: нові шляхи розвитку та зростання. Кар'єра 21-го століття першочергово характеризується наявним досвідом та здатністю працівника до навчання, а не

лише роботою та здобутими навичками. Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри 21-го століття. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

5. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили створюють для організацій безпрецедентні виклики та пропонують невикористані можливості. Традиційні переконання про те, що навчання закінчується у 20 років, прогрес кар'єри – в 40 років, а робота – у 60, втратили точність та актуальність. Переваги мають ті компанії, які в змозі відійти від стереотипів та перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив. Ті ж компанії, що ігнорують сучасні тенденції, зіштовхнуться із потенційними проблемами щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок.

6. Залученість суспільства та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві. В епоху соціальної місії та відповідальності, зацікавлені сторони уважно спостерігають за впливом бізнесу на суспільство. Наскільки продукція відповідає потребам людей, як виробництво впливає на здоров'я громади, чи створює організація добробут для працівників. Зі зростанням очікувань зацікавлених сторін, нещире або неповне виконання своїх зобов'язань щодо забезпечення соціальної відповідальності може швидко зашкодити репутації, вплинути на обсяг продажів та обмежити здатність залучати трудові ресурси. Суспільство – це дзеркальне відображення бізнесу та його сутності.

7. Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. Понад 40 % працівників зіштовхуються з високим навантаженням роботи, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї. Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності. Не зважаючи на те, що організації роблять значні інвестиції у цю сферу, наше дослідження виявляє значний розрив, який часто існує між тим, що пропонують компанії, і тим, що цінують і на що очікують працівники.

8. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація: важливість людини в епоху діджиталізації. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація значно швидше ніж очікувалося перетворилися на незамінного помічника в роботі. Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань, що створює цінність та унікальність для «людських» навичок працівників. Таким чином, організації радикально переосмислюють архітектуру роботи, аби максимально збільшити цінність як людей, так і машин.

9. Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку. Різноманіття засобів комунікації невпинно зростає, всі вони обіцяють зробити працівників більш ефективними та продуктивними. Задля виконання обіцянки компанії здійснюють реорганізацію роботи, адже зміна робочого середовища та нові підходи у лідерстві – шлях до розуміння межі проактивності та продуктивності.

10. Дані про працівників. Доступність персональних даних працівників та поява потужних аналітичних інструментів – можливості та ризику водночас. 75% компаній світу усвідомлюють необхідність посилення безпеки даних про працівників. Натомість 22% мають надійні механізми забезпечення конфіденційності

персональної інформації. Для використання переваг HR-аналітики в процесі підбору, утримання та оптимізації робочої сили, необхідно мати чітко визначені політики та гарантії безпеки персоналу.

Висновок. Таким чином, побудова ефективних систем управління персоналом орієнтована на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємств, що сприятиме повоєнному відновленню економіки країни. Для того щоб успішно виконати стратегічні завдання в області підвищення ефективності управління персоналом величезне значення надається вивченню факторів, які впливають управлінський механізм. Розкрито підходи до класифікації факторів впливу на управління персоналом на підприємствах і запропоновано ієрархічно-системний напрям їх удосконалення, що дозволив встановити три групи детермінант зовнішнього середовища, а саме генеральні, концептуальні та практично-раціонально. Врахування дії цих факторів сприятиме розробці прогресивних систем управління трудовими ресурсами підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. К.: Центр Разумкова. 2022. URL:<https://razumkov.org.ua> > images > 2022/07/18 (дата звернення: 26.12.2022).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №(2)152. С. 462-469.
4. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації

працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96 – 107.

5. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

6. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (дата звернення: 12.01.2023)

7. Chalyuk Yu. Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world. URL:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102455 (date of access: 27.12.2022).

8. Future of Work 2030: як підготуватись до змін в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/> (дата звернення: 24.12.2022).

REFERENCES

1. Pyshchulina O., Markevych K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii: analitychna zapyska. [Labor market in war conditions: main trends and directions of stabilization: analytical note]. K.: Tsentr Razumkova. URL:<https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18> (data zvernennia: 26.12.2022).

2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnia personalom : pidruch. [Human Resources Management] K. : TsUL. 486 p. (in Ukrainian).

3. Hrishnova O. A., Kostenko T. O. (2014) Informatsiini tekhnolohii v systemi

novitnikh chynnykiv zrostantia produktyvnosti pratsi: tendentsii i paradoksy. [Information technologies in the system of the latest factors of labor productivity growth: trends and paradoxes]. *Aktualni problemy ekonomiky*. №(2)152. p. 462-469.

4. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96 – 107.

5. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.

6. Soroka O., Unhurian A., Arutiunian A. (2021). Pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh. [Improving the quality of Personnel Management in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (date of access: 12.01.2023)

7. Chalyuk Yu. (2022) Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world. URL:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102455 (date of access: 27.12.2022).

8. Future of Work 2030: yak pidhotuvatys do zmin v Ukraini. [Future of Work 2030: how to prepare for changes in Ukraine]. URL:

<https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/>(date of access: 24.12.2022).