

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

УДК 331.109

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВРАХУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

## MODERN CHALLENGES TO THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN UKRAINE: ACCOUNTING FOREIGN EXPERIENCE IN DOMESTIC PRACTICE

**Копчак Юрій Степанович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0560-4204>

**Слюсаренко Катерина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Директор Інституту управління та бізнес-освіти,  
Державний університет економіки і технологій,  
Інститут управління та бізнес-освіти  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2072-2997>

**Чумаков Кирило Ігорович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна  
навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5401-3489>

**Kopchak Yurii**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

**Slyusarenko Kateryna**

State University of Economics and Technology,  
Institute of Management and Business Education

**Chumakov Kyrylo**

Municipal Institution of Higher Education,  
«Khortytsia National Educational Rehabilitation Academy»  
of Zaporizhzhia Regional Council

У статті висвітлено питання організації менеджменту підприємств та організації в умовах воєнного стану з урахуванням міжнародної практики. Встановлено тенденцію щодо обсягів діяльності вітчизняних підприємств у перші місяці війни. Розглянуто принципи гнучкого менеджменту, як одного з інструментів для підтримки діяльності підприємств у сучасних умовах. Досліджено сутність стратегії коопетиції, як невід'ємного елементу гнучкого менеджменту. Структуровано ключові завдання стратегії коопетиції. Визначено роль інформаційних продуктів та програмних додатків в успішності гнучкого менеджменту. Проаналізовано необхідність використання у вітчизняній практиці антикризового управління, наведено його принципи. Деталізовано типи антикризового управління та визначено, який з них є найбільш прийнятний для України. Наведено приклад успішності аматорського антикризового управління на прикладі вітчизняної компанії «Дарниця». Визначено необхідність та напрямки впровадження менеджменту людських ресурсів з урахуванням зарубіжних тенденцій.

**Ключові слова:** воєнний стан, антикризовий менеджмент, гнучкий менеджмент, управління людськими ресурсами, стратегія коопетиції.

The article covers the issue of enterprise management organization and organization under martial law, taking into account international practice. The relevance of the chosen topic of the study is determined by the lack of studies on mechanisms for supporting the functioning of the enterprise in domestic practice. Therefore, in order to determine specific measures to stabilize the work of Ukrainian enterprises in the conditions of modern challenges, it is necessary to refer to the foreign experience of organizing the work of companies in difficult external conditions, which determines the formation of the goal of the study. The research was carried out on the basis of the use of methods of analysis, synthesis, scientific knowledge, statistical observations and graphic display. The scientific article established a trend regarding the volume of activity of domestic enterprises in the first months of the war. The principles of flexible management are considered as one of the tools for supporting enterprises in modern conditions. The essence of the cooperation strategy, as an integral element of flexible management, has been studied. The key tasks of the cooperation strategy are structured. The role of information products and software applications in the success of flexible management is determined. The necessity of using anti-crisis management in domestic practice is analyzed, its principles are given. The types of anti-crisis management are detailed: amateur anti-crisis management, crisis consulting, management under the guidance of an external anti-crisis manager. It was determined which of the above is the most acceptable for Ukraine. An example of the success of amateur anti-crisis management is presented on the example of the domestic company "Darnytsia", step-by-step measures that were taken before the start of the war in Ukraine and immediately after it are considered. The procedure for ensuring interaction between the company's employees, taking into account the security requirements in the first months of the war, was established. The need and directions for the implementation of human resources management, taking into account foreign trends, are determined. The directions of transformation of personnel management strategy adapted to modern challenges are detailed. The role of motivating employees in the current conditions is determined, as well as probable ways of improving the qualifications of employees, in particular coaching, e-learning, self-study. It has been established that the given practice of human resources management is relevant for the United States of America, Japan, Great Britain, France, and Germany. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed measures, taken into account from the international practice of the functioning of companies, to improve the activities of domestic enterprises.

**Keywords:** martial law, anti-crisis management, flexible management, human resources management, cooperation strategy.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне російське вторгнення в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року і триває до цього часу, спричинило значні руйнування, завдало шкоди майну, інфраструктурі, призвело до гуманітарної катастрофи, а також зумовило кризові явища в економічній та соціальній сферах по всьому світу. Наслідки та тривалість кризи, а також масштаби її поширення на цей момент оцінити важко. В таких умовах джерелом стабілізації всіх сфер життя країни повинна виступати фінансова підтримка економіки. Проте настільки різка зміна зовнішнього середовища діяльності підприємств змусила багатьох із них повністю припинити діяльність або ж масштабно змінити звичний порядок її ведення. У такій ситуації наявність ефективної системи менеджменту на підприємстві є чи не ключовим механізмом виживання підприємства. Звичайно, повністю забезпечити себе від ризиків, спровокованих введенням воєнного стану неможливо, проте завдяки менеджменту їх можна ефективно мінімізувати до безпечного рівня. Це формує необхідність застосування на практиці більше ретельних підходів до обґрунтування, своєчасного виявлення та безперебійного аналізу всіх ризиків, яким піддається діяльність підприємства, а також

формування превентивних заходів по реагуванню на ту чи іншу несприятливу ситуацію, яка відбувається у зовнішньому середовищі. Очевидно, що воєнний стан спровокував виникнення принципово нових викликів до організації сучасного менеджменту на підприємствах. Відтак, вкрай необхідно проаналізувати, яким чином змінились акценти під час роботи відділу менеджменту та в якій частині імплементація зарубіжного досвіду у вітчизняну практику менеджменту дозволить покращити ситуацію для підприємств. На основі вищенаведеного, можемо стверджувати про високу актуальність тематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні виклики до менеджменту підприємств з позиції різних напрямків його направленості розглядали такі автори, як: Жосан Г. та Кириченко Н. в напрямку організації менеджменту персоналу під час воєнного стану в Україні; Комеліна О. та Крайнев В. щодо стратегічних завдань менеджменту підприємств у період воєнного часу; Лункіна Т. та Зубрик А. у напрямку антикризового менеджменту підприємств у сучасних умовах. Окрім того, вагомий вклад у розкриття тематики дослідження був здійснений Карліним М., Ковальською Л., Скрипчуком П., Харсун Л., Коваленко Ю.,

Кривов`язюком І., Артамоновою Н., Карвацькою Н., Бабій І. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо що динамічність процесів у зовнішньому середовищі діяльності підприємств формують все нові і нові виклики до системи менеджменту підприємств. Відтак, пошук шляхів підвищення ефективності лежить у імплементації зарубіжних підходів до менеджменту у вітчизняну практику, чого з урахуванням сучасних реалій, здійснено не було.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На основі вищенаведеного, метою написання наукової статті є визначення сучасних викликів до менеджменту підприємств та організацій в Україні та пошук шляхів підвищення його ефективності за рахунок використання зарубіжних підходів до організації менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасних викликів, які диктувались спочатку пандемією корона вірусної інфекції COVID-19, а потім збройним протистоянням з ворогом, економіка України постійно знаходиться у зоні ризику втрати функціональних можливостей. Ситуація погіршується на фоні того, що ключові елементи економіки будь-якої країни – суб'єкти господарювання, не маючи можливостей продовжувати роботу в нових умовах, припиняють діяльність, обмежують її, або змушені провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу до безпечніших регіонів. Так, за результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією Advanter Group в Україні станом на 13 березня 2022 року припинили роботу майже 86,5% малих та середніх підприємств; 5,8% функціонували частково; 5,85% підприємств зменшили обсяги робіт і лише близько у 2% суб'єктів господарювання практично не змінились об'єми діяльності. Цією ж компанією через місяць було повторно проведено дослідження. За його підсумками встановлено активізацію процесу адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до умов діяльності в рамках воєнного стану, зокрема: майже на 56% знизилась кількість непрацюючих підприємств; 19,1% частково відновили роботу і близько 8,5% наростили обсяги діяльності. Дослідження проведене Advanter Group 5 травня показало, що зріс відсоток підприємств, у яких обсяги діяльності зменшились – до 24,1%, а також тих, у кого обсяги практично не змінились – 12,3%.

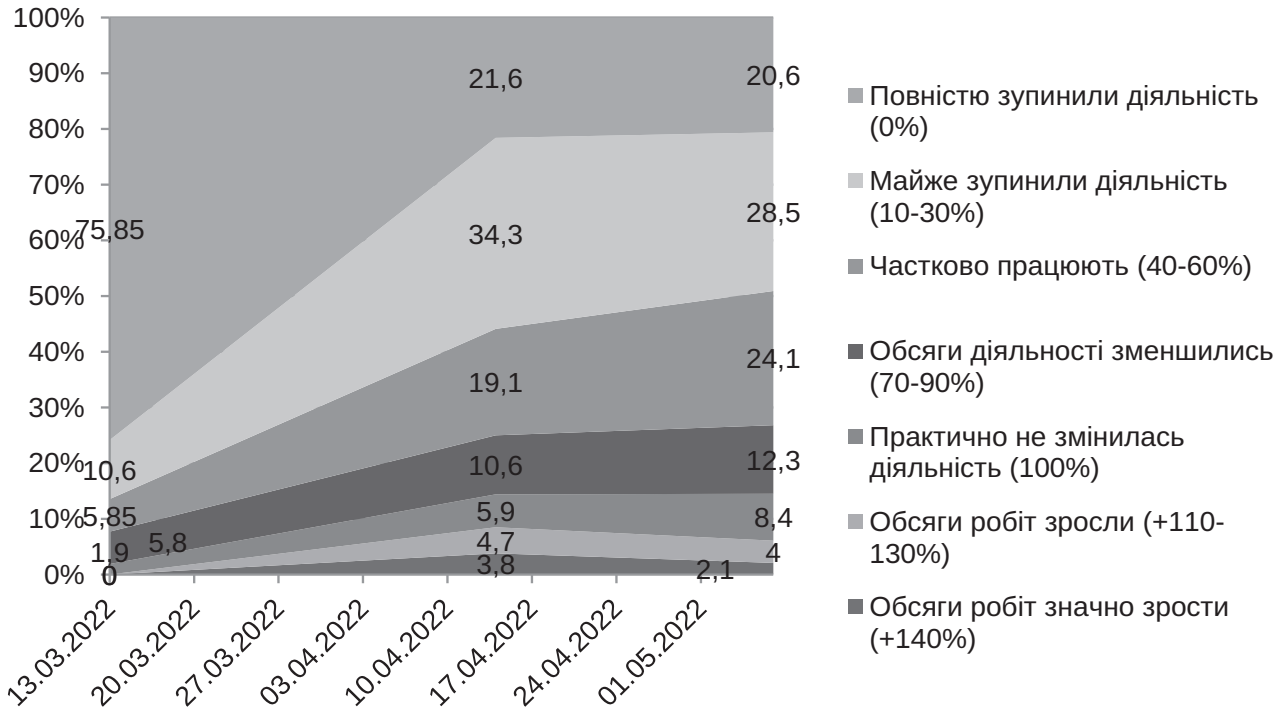
Зменшилась кількість підприємств, які майже зупинили діяльність – 28,5%, а також тих, у кого обсяги діяльності значно зросли – 2,1% (рис. 1).

Аналізуючи наведену тенденцію, бачимо, що для виживання підприємств у воєнний час необхідно впроваджувати рішучі дії, зокрема до системи менеджменту. До таких дій відноситься прискорення прийняття управлінських рішень, застосування гнучкого стилю управління, удосконалення процесів комунікації, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримка продуктивності тощо. Відтак, на принципово новий рівень виходить застосування гнучкого менеджменту підприємств. Такий вид менеджменту широко поширений у Сполучених Штатах Америки та країнах Західної Європи, проте в Україні поширення не набув.

Використання в роботі принципів гнучкого менеджменту передбачає відсутність сталості вимог керівників та високу швидкість зміни процесів. Окрім того, ідеологія цього виду менеджменту включає зниження надмірної бюрократизованості бізнес-процесів та зміну акценту на мотивації працівників. Гнучкість підходів до управління дозволяє швидко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств [2].

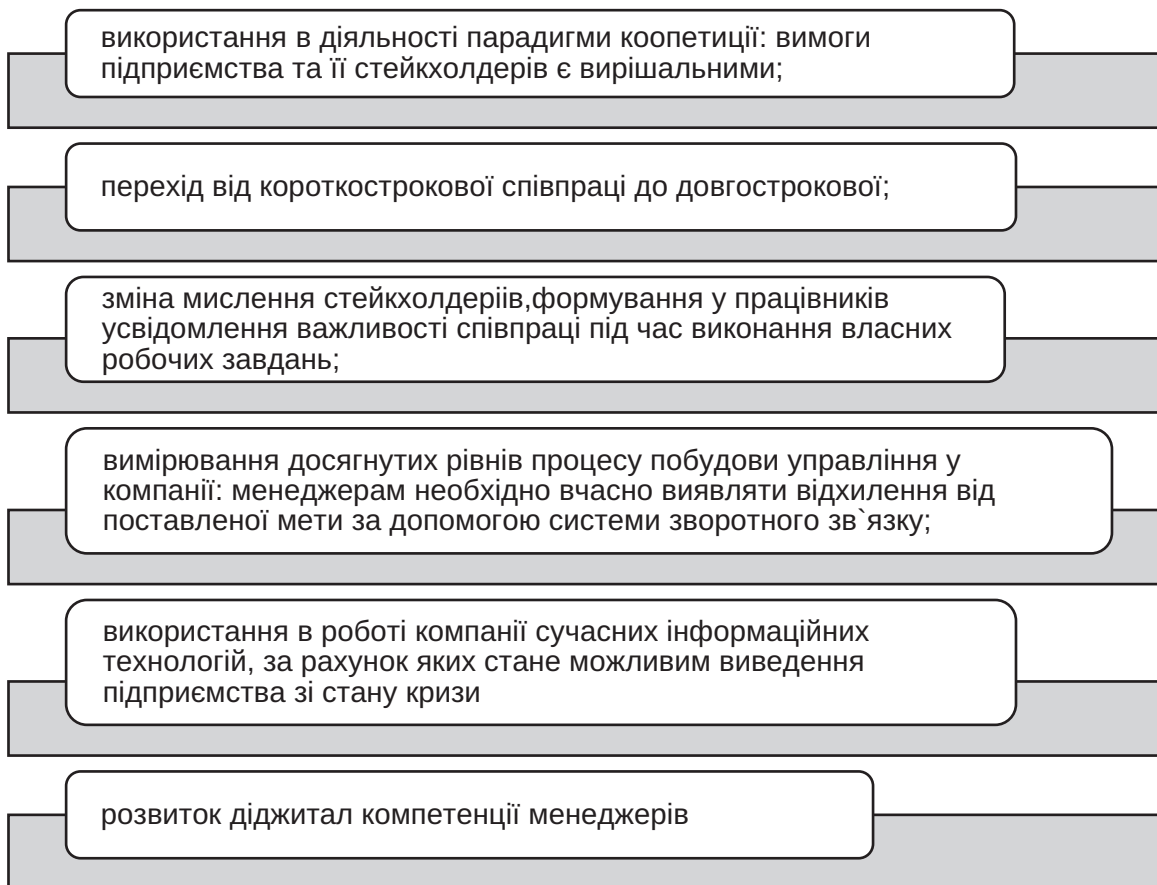
Для підвищення ефективності гнучкого менеджменту, зазначають фахівці ProofHub, необхідно застосовувати стратегію коопетиції, при якій співпраця перетворюється на елемент конкурентної та коопераційної діяльності, оскільки обидві форми надають підприємству конкурентні переваги [3]. Іншими словами, суть стратегії полягає у поєднанні зусиль і ресурсів учасників системи менеджменту для досягнення спільної мети. Окрім того, стратегія повинна враховувати завдання, які є істотними для управління підприємством у воєнний та кризовий час і має базуватись саме на них (рис. 2).

Ключем до успіху гнучкої системи менеджменту підприємства, окрім використання стратегії коопетиції, також вважається активне застосування в роботі підприємства інформаційних технологій та програмних додатків. Це пов'язано з тим, що вони можуть суттєво підтримати розвиток партнерських відносин підприємства, адже для ефективного управління нею необхідно не лише своєчасно ідентифікувати та проаналізувати потенційний ризик зовнішнього середовища, але є забезпечити оперативність відповіді на нього. Якщо ж підприємство масштабне, розміщене на різ-



**Рис. 1. Стан активності вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабного військового вторгнення станом на 13.03, 14.04. 2022 р. та 07.05.2022 р.**

*Джерело: розроблено авторами на основі [1]*



**Рис. 2. Завдання стратегії коопетиції**

*Джерело: розроблено авторами на основі [4]*

них територіях або, що зараз вкрай актуально, частково релоковане, інформаційні технології чи не єдина можливість забезпечити своєчасність доведення прийнятих управлінських рішень, пов'язаних із нівелюванням ризику до співробітників всіх рівнів. Відтак, можемо побачити, що хоча процеси інформатизації діяльності активно поширюються в Україні вже не один рік, у сучасних умовах вони набувають принципово нового значення, і ефективний менеджер знає, що навіть таке незначне нововведення може бути гіперпродуктивним для підприємства у цей час.

Поруч із цим, у ситуації яка склалась протягом останнього часу, в Україні цілком очевидно є необхідність широкого використання в діяльності підприємств принципів антикризового управління. До ключових принципів такого управління відноситься [5]: рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; терміновість реагування на різні кризові явища; реагування підприємства на ступінь реальної загрози його діяльності; повноцінна реалізація резервного потенціалу для забезпечення виходу підприємства з кризи.

При цьому західні підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, як правило, використовують наступні два види антикризового управління [6]:

1. Аматорське антикризове управління (своїми руками) є одним із найпопулярніших типів управління вже не один рік. Його суть полягає в тому, що на керівника підприємства покладається обов'язок самостійного виведення підприємства з кризової ситуації. При цьому, у нього може і не бути спеціальної підготовки з антикризового управління, а також відсутність у штаті працівників із необхідною кваліфікацією. Яскравим прикладом успішності такого виду антикризового управління є практика діяльності компанії Johnson & Johnson. Так, коли у 1982 році семеро жителів Чикаго померли від використання знеболюючих препаратів цієї фірми, було встановлено, що в них містився смертельний ціанід. Проте, керівництво компанії вирішило повністю сприяти проведенню розслідування із повним допуском компетентних органів на своє виробництво, повністю вилучило всю партію знеболювального по всій країні (загальна вартість близько 100 млн. дол.), замовили спеціальні ковпачки для ліків, які б показували чи було відкриття упаковки, а також організували медіа-кампанію, щоб переконати громадськість у безпеці своєї продукції. Як наслідок, компанії вдалось не лише уникнути банкрут-

ства, а й підвищити ефективність бізнесу в наступних періодах.

2. Другим типом антикризового управління є кризове консультування (Turnaround Consulting). Воно застосовується у випадку коли менеджери або власники підприємства усвідомлюють, що не можуть самостійно оцінити масштаби проблеми та впоратися з нею і запрошують відповідних спеціалістів, які надають антикризові консультаційні послуги. Зміст цього типу в міжнародній практиці полягає у виконанні цілого комплексу заходів та включає експрес-аналіз стану підприємства, розробку першочергових заходів по стабілізації підприємства, а також вибір подальших напрямків його розвитку з урахуванням прийнятих антикризових заходів.

3. Третім типом антикризового управління є управління під керівництвом зовнішнього антикризового менеджера. Цей тип застосовується коли власником усвідомлюється, що підприємство має проблеми і власними силами їх вирішити практично не можливо. Для забезпечення подальшого розвитку підприємства запрошується антикризовий менеджер. При цьому його нагорода напряму залежить від частки приросту доходу компанії і виплачується, лише в тому випадку, якщо розвиток підприємства дійсно відбувається.

В умовах, в яких опинився зараз бізнес в Україні, практично немає можливостей витратити додаткові ресурси на залучення антикризових спеціалістів. Відтак, виживання підприємств забезпечується переважно за рахунок аматорського антикризового управління. Прикладом його успішності є діяльність фармацевтичної компанії «Дарниця». Ще до війни, у січні 2022 року, фахівцями компанії був розроблений антикризовий план дій, який почав реалізовуватись 24 лютого 2022 року о 6:20 ранку, тобто практично через годину після повномасштабного вторгнення ворога. Антикризовий план став базою для роботи компанії в перші тижні війни. Однак на багатьох етапах реалізації бізнес-процесів підприємства, все-таки доводилось вирішувати проблеми вручну, через складність або непередбачуваність ситуацій. Впродовж першого місяця війни керівництво компанії та ключові учасники команд контактували в режимі онлайн тричі на день. Це дозволило забезпечити прийняття рішень практично в режимі реального часу.

При цьому безпека людей стала пріоритетним напрямком для організації роботи підприємства. Всі офісні працівники були пере-

ведені на роботу онлайн. Багаторічний досвід автоматизації бізнес-процесів в компанії підготував компанію до такого режиму роботи. Відтак, з моменту запровадження воєнного стану це стало одним із фундаментальних частин керованості підприємства [7].

З іншого боку, щоб оперативно реагувати на проблеми, компанією було запущено новий сервіс-деск для працівників, паралельно із включенням їх до всіх можливих каналів зв'язку. Це дозволило забезпечити інформаційно-технологічну підтримку незалежно від часу та наявних ресурсів. Проте, жоден план не може спрацювати без відповідно сформованої команди. Відтак, значною мірою зростає роль менеджменту персоналу під час воєнного стану.

Так, здійснюючи управління персоналом в умовах воєнного стану, необхідно провести перегляд кадрової політики в частині перепрофілювання її на збереження та утримання персоналу, а також підтримку продуктивності працівників та формування безпечних умов праці. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка повинна бути зорієнтована на перегляд робочого навантаження на підприємстві. З урахуванням цього, необхідно згенерувати нові цілі та завдання для працівників, при наявності можливості провести ротацію персоналу, який виконував функції, необхідність здійснення яких знизилась. Важливо становити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сучасним реаліям та потребам, зокрема коучинг, e-learning, самонавчання. Такі види підвищення кваліфікації персоналу широко розповсюджені у Сполучених Штатах Америки, Японії, Великій Британії, Франції, Німеччині тощо.

У той же час, зарубіжний досвід управління людськими ресурсами показує, що на ефективність роботи працівників, не залежно від зовнішніх умов діяльності, прямо впливає наявність системи їх мотивування. В Україні цей інструмент активно використовується під час воєнного стану. Так, згідно дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з журналом «Управління персоналом», незважаючи на воєнний стан, переважна більшість підприємств виплачує заробітну платню у повному обсязі [8]. В сформованих умовах, додатковими стимулами для працівників можуть слугувати запровадження гнучкого графіку роботи, організація програм психологічної допомоги, надання одноразової

грошової допомоги, корпоративного житла або компенсація витрат на його оренду. Окрім того, додатковими важелями мотивування у сучасних умовах можуть слугувати взаємодопомога та взаємопідтримка, які втілюються у реалізації спільних волонтерських проєктів, об'єднанні для збирання коштів на потреби Збройних Сил України, членів сімей військовослужбовців тощо. Відтак, можемо побачити, що наслідування зарубіжної практики формування в колективі працівників засад емпатії повною мірою починає реалізовуватись лише під час війни в Україні.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, можемо сформулювати висновки, що найбільшим викликом для вітчизняних підприємств стало запровадження воєнного стану в Україні, адже вони опинились у принципово нових умовах. Відтак закономірними стали намагання останніх розробити механізми для стабілізації діяльності у новому середовищі. Ключовим інструментом у цьому став менеджмент. Очевидно, що стандартний набір інструментів реалізації менеджменту на підприємстві став неідеальним, а отже пошук шляхів вирішення проблеми лежить у зверненні до міжнародного досвіду.

Найбільш оптимальним, враховуючи ситуацію в якій опинились українські підприємства, є використання практики Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи щодо запровадження системи гнучкого менеджменту та стратегії коопетиції, як її невід'ємного елемента. Окрім того, зростає роль антикризового менеджменту, який може здійснюватись у формі аматорського антикризового управління, у вигляді антикризового консультування, а також управління під керівництвом антикризового менеджера, залученого ззовні. Попри брак ресурсів у підприємств у поточних умовах, найбільш прийнятною в Україні є застосування аматорського управління.

Основою діяльності будь-якого підприємства є його колектив, відтак необхідно врахувати міжнародний досвід запровадження гнучких умов праці, поруч із постійним підвищенням кваліфікації працівників для того, щоб їх навички та знання відповідали сучасним реаліям. У той же час, зростає роль мотивування працівників за результати їх діяльності, особливо у вигляді взаємодопомоги та взаємопідтримки, що вже давно практикується практично у всіх компаніях Америки, Великої Британії, Франції, Японії тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Advanter Group. Дослідження стану МСБ в Україні 05.2022: Бізнес поступово відновлюється. URL: <https://advanter.ua/#cta>.
2. De Smet A., Dowling B., Lim R., Pineault L. Three types of modern flexibility today's workers demand. *McKinsey&Company*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/three-types-of-modern-flexibility-todays-workers-demand>.
3. Agile: Use This Flexible Management Style To Transform Your Team's Productivity. *ProofHub*. 2021. URL: <https://blog.proofhub.com/agile-use-this-flexible-management-style-to-transform-your-teams-productivity-ec65db674960>.
4. Божидарнік Т. В., Білик О. С. Інформаційне забезпечення менеджменту у воєнний та кризовий час. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-правничої конференції (Луцьк, 24–26 травня 2022 року)*. Луцьк, 2022. С. 46–48.
5. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Інституційний репозитарій Миколаївського НАУ*. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>.
6. Franchuk V, Sylkin O. Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Insuring Sustainable Development of Enterprise. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2022. Vol. 170. P. 37–38.
7. Соколова О. Рецепт збереження керованості підприємства під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>.
8. Дослідження ринку праці в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>.

## REFERENCES:

1. Advanter Group. Doslidzhennja stanu MSB v Ukraїni 05.2022: Biznes postupovo vidnovljujetsja [Study of the state of SMEs in Ukraine 05.2022: Business is gradually recovering]. URL: <https://advanter.ua/#cta>. [in Ukrainian]
2. De Smet, A., Dowling, B., Lim, R., Pineault, L. (2022). Three types of modern flexibility today's workers demand. *McKinsey&Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/three-types-of-modern-flexibility-todays-workers-demand>.
3. Agile: Use This Flexible Management Style To Transform Your Team's Productivity. ProofHub. 2021. URL: <https://blog.proofhub.com/agile-use-this-flexible-management-style-to-transform-your-teams-productivity-ec65db674960>.
4. Bozhydarnik, T. V., Bilyk, O. S. (2022). Informacijne zabezpechennja menedzhmentu u vojennyj ta kryzovyj chas [Information support for management in times of war and crisis]. *Teorija ta praktyka menedzhmentu: materialy Mizhnarodnoji naukovo-pravtychnoji konferenciji – Theory and practice of management: materials of the International Scientific and Legal Conference* (Lucjk, 24–26 travnja 2022 roku). Lucjk, 46–48. [in Ukrainian]
5. Lunkina, T., Zubryk, A. (2022). Antykryzovyj menedzhment pidpryjemstv v Ukraїni v umovakh vojenogho stanu [Anti-crisis management of enterprises in Ukraine under martial law]. *Instytucijnyj repozytarij Mykolaivskogho NAU – Institutional repository of the Mykolaiv NAU*. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>. [in Ukrainian]
6. Franchuk, V, Sylkin, O. (2022). Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Insuring Sustainable Development of Enterprise. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 170, 37–38.
7. Sokolova, O. (2022). Recept zberezhennja kеровanosti pidpryjemstva pid chas vijny. *Ekonomiczna pravda – Economic truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>. [in Ukrainian]
8. Doslidzhennja rynku praci v Ukraїni. Jevropejska Biznes Asociacija [Study of the labor market in Ukraine. European Business Association]. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>. [in Ukrainian]