

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-117>

УДК 331.1

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТИ

### MODERN CHALLENGES AND INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: GLOBAL AND UKRAINIAN CONTEXT

**Орехова Альвіна Іванівна**доктор економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>**Гома Олег Олексійович**аспірант,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3362-4251>**Oriekhova Alvina, Homa Oleh**

Sumy National Agrarian University

У дослідженні узагальнено сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом у глобальному та локальному контекстах, зокрема в умовах воєнного стану та опору російській агресії в Україні. Проаналізовано вплив технологічних, демографічних і соціальних трансформацій на світовий ринок праці. Систематизовано інноваційні практики в сфері управління людським капіталом, такі як програми підвищення кваліфікації, індивідуальні плани професійного зростання, впровадження коучингу, розвиток SoftSkills, гейміфікація, програми well-being. Розглянуто виклики, зумовлені війною в Україні, зокрема міграцію трудових ресурсів, руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів, психологічний стрес і зниження інвестицій у розвиток персоналу. Виділені адаптаційні стратегії в управлінні людським капіталом для українських компаній.

**Ключові слова:** управління, людський капітал, інновації, адаптивність, виклики.

The study summarizes current challenges and innovative approaches to human capital management in global and local contexts, in particular in the context of martial law and resistance to Russian aggression in Ukraine. The impact of technological, demographic, and social transformations on the global labor market, including automation of production processes, population aging, and the gig economy, is analyzed. It is determined that automation transforms the structure of jobs, causing mass retraining of personnel. The need to introduce adaptive approaches for older workers is confirmed. It is substantiated that scientific and technological progress contributes to the expansion of the gig economy and is accompanied by challenges for human capital management, in particular, in providing social guarantees for freelancers and temporary contract workers. The article systematizes innovative practices in the field of human capital management, such as advanced training programs, individual professional growth plans, coaching and mentoring, soft skills development, gamification, and well-being programs. The article examines the unique challenges caused by the ongoing war in Ukraine, including internal and external migration of labor resources, destruction of infrastructure, shortage of personnel, psychological stress and reduced investment in personnel development. The article highlights adaptation strategies in human capital management for Ukrainian companies, including the transition to remote work, support for employees' psychological health, social initiatives for mobilized employees, and relocation of production to safer regions of Ukraine. The author emphasizes the long-term prospects of human capital management, such as creating conditions for the return of employees from abroad, increasing the competitiveness of wages and implementing professional retraining programs. The generalized conclusions and proposed solutions contribute to the formation of sustainable and innovative human capital management practices that meet the conditions of the modern world.

**Keywords:** management, human capital, innovation, adaptability, challenges.

**Постановка проблеми.** Людський капітал є одним із ключових активів сучасних компаній, який, у кінцевому підсумку, визначає їх конкурентоспроможність на ринку. В теоретичному сенсі людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду та креативності працівників, що допомагають організаціям досягти стратегічних цілей. Відмінність людського капіталу від інших ресурсів полягає в його значущості для довгострокового розвитку бізнесу. Він також не може бути оцінений вартістю, оскільки має нематеріальний характер. У глобальному контексті, в умовах динамічних змін на ринку праці, управління людським капіталом стає центральним завданням для менеджерів усіх ланок. Тож виклики, з якими стикається управління людським капіталом, набувають дедалі більшої складності. З одного боку, технологічний прогрес створює нові можливості для підвищення продуктивності працівників. З іншого боку, інновації формують значні ризики: потребу в масовій перекваліфікації кадрів; адаптацію до демографічних змін; інтеграцію в бізнес-середовище нових форматів зайнятості. Одночасно змінюються очікування працівників, особливо молодого покоління, яке прагне відповідності корпоративних цінностей їх соціальним переконанням. Отже, дослідження викликів, пов'язаних з управлінням людським капіталом, є стратегічно важливим завданням для компаній, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток у мінливому світі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є визначення ключових викликів, що постають перед системою управління людським капіталом на сучасному етапі, а також висвітлення інноваційних підходів, які дозволяють ефективно реагувати на ці виклики у глобальному та локальному контекстах, включаючи вплив війни в Україні. Для досягнення цієї мети у дослідженні вирішуються такі завдання: узагальнення основних викликів управління людським капіталом, спричинених технологічними і соціально-економічними змінами; систематизація інноваційних підходів, які базуються на передових світових практиках в сфері управління людським капіталом; аналіз специфічних аспектів управління людським капіталом в умовах воєнних дій в Україні; а також формулювання рекомендацій щодо вдосконалення стратегій управління людським капіталом для забезпечення стійкого розвитку організацій.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні питання, пов'язані із управлінням людським капіталом, розкриті багатьма вченими. Так, Гринько Т. В. та Настиченко Ю. В. [3, с. 54] підкреслюють фундаментальність цього об'єкту управління, говорячи, що успіх у сучасних умовах господарювання залежить не стільки від ефективності використання матеріальних ресурсів, скільки від формування, використання та розвитку людського капіталу. Схожої думки дотримується Голубєв О.В. [2], доводячи, що ефективно управління людським капіталом передбачає не лише удосконалення освітніх програм, але й стимулювання ініціативи до самовдосконалення серед працівників і підтримку розвитку ключових секторів економіки.

Однак управлінським інноваціям в HR-менеджменті присвячено не дуже багато публікацій. Тут варто згадати про роботу Василюєвої О. О. [1, с. 141], у якій авторка серед ключових векторів інновацій щодо людського капіталу виділяє також впровадження нових методів та підходів управління, спрямованих на задоволення потреб персоналу та індивідуалізм працівників.

Але від абстракцій до конкретики в сфері інноваційного управління людським капіталом перейшли ще менше дослідників. В заданому напрямку найбільш змістовними вважаємо дві роботи. По-перше, Руссіян О. А. [7, с. 105] не тільки констатує необхідність адаптації управлінських підходів до інновацій, зауважуючи, що активний розвиток інновацій у сфері інформаційно-комунікаційних технологій потребують відповідних підходів до управління персоналом. Авторка також пропонує власний, перспективний на її думку підхід, пов'язаний із переходом до системи «Electronic human resource management».

По-друге, особливо цінною, з науково-практичної точки зору, вважаємо публікацію Ліпич Л. [5, с. 141], в якій науковець аналізує гейміфікацію, як інструмент стратегічного управління розвитком людського капіталу, та підсумовує дослідження важливим висновком. У висновку стверджується, що інноваційно-орієнтовані підприємства все частіше реалізують проекти з використанням елементів гейміфікації, що робить її невід'ємною частиною стратегії розвитку людського капіталу та дозволяє досягати задовільних результатів з непропорційно низькими витратами.

Зауважимо, що нам ще не потрапляло до уваги жодне дослідження, у якому би містилася систематизація сучасних викликів в

управлінні людським капіталом та інноваційних управлінських підходів як методів адекватного реагування на ці виклики. Отже, існує потреба у систематизованому розгляді і таких викликів, і таких підходів у їх логічному взаємозв'язку із накладанням особливостей глобальних і локальних трендів на ринку праці. Останні, спричинені повномасштабною російською агресією проти України, та мають бути висвітлені окремо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Автоматизація та її сучасна форма – штучний інтелект – стали одними з найбільших викликів для управління людським капіталом у багатьох країнах. Автоматизація замінює традиційні робочі місця не тільки у галузях матеріального виробництва, а навіть у сфері послуг, змушуючи компанії шукати нові способи адаптації працівників до спричинених нею змін. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму [11], до 2030 року значна частина робочих місць буде автоматизована, що зумовить необхідність перекваліфікації мільйонів працівників.

Демографічні зміни також створюють значні виклики для глобального ринку праці, особливо в розвинених країнах. Старіння населення призводить до скорочення активної робочої сили. Пов'язані із старінням підвищення тривалості життя та пенсійного віку змушує компанії адаптувати робочі місця для працівників старшого віку. За даними ОЕСР [10], до 2050 року частка осіб віком 55+ у робочій силі значно зросте, особливо в Європі та Японії. Крім старіння населення, у деяких країнах відбувається скорочення народжуваності, через що має місце дефіцит молодих працівників. Компанії змушені конкурувати за таланти, пропонуючи привабливі пакети пільг та/або можливості для кар'єрного зростання. Демографічні зміни також сприяють зростанню значення різноманітності в команді, оскільки організації залучають працівників із різних регіонів для компенсації дефіциту місцевої робочої сили.

Науково-технічний прогрес призводить не тільки до скорочення робочих місць через автоматизацію виробничих процесів. Інша сторона його впливу на управління людським капіталом полягає у зростанні числа фрілансерів і тимчасових контрактних працівників. Зокрема, за даними дослідження McKinsey [9], близько 36% працівників у США вже обрали «гіг-економіку» як основний формат зайнятості, і ця тенденція стрімко поширюється на інші країни. Компанії все більше

використовують послуги фрілансерів для виконання короткострокових проектів, що дозволяє їм знижувати витрати на утримання штатного персоналу. Цей тренд створює виклики для HR-менеджерів, оскільки необхідно забезпечувати ефективну інтеграцію контрактних працівників у проектні команди. Для «гіг-економіки» також актуальним є питання соціального забезпечення. У багатьох країнах тривають дискусії про необхідність змін у законодавстві, щоб забезпечити базові соціальні гарантії для контрактних працівників. Натомість, деякі компанії вже почали розробляти власні ініціативи із страхування для фрілансерів, які постійно з ними співпрацюють.

Отже, можемо говорити, що в сучасному світі виклики в управлінні людським капіталом стають дедалі складнішими. Тому в контексті здатності організацій реагувати на вище перераховані виклики набувають стратегічного значення інноваційні підходи до розвитку та підтримки працівників. Нижче нами проведений огляд таких підходів. Вони цікаві для нас, оскільки не лише адаптують працівників до швидкоплинних змін, але й стимулюють їх професійне зростання, що створює новий стандарт управління людським капіталом у XXI ст. Інтеграція досліджених підходів у практику допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними і будувати стійкі моделі організаційного розвитку.

1. *Створення програм підвищення кваліфікації.* Програми підвищення кваліфікації є базовим підходом до управління людським капіталом, який спрямований на забезпечення працівників актуальними компетенціями. Такі програми зазвичай орієнтовані на конкретні професійні потреби співробітників і можуть включати тренінги, курси, семінари, воркшопи або онлайн-навчання. Основною особливістю цих ініціатив є їхня інтеграція у довгострокові плани розвитку співробітників. Іntenсивність і зміст залежать від галузі, в якій функціонує організація, а також від її стратегічних пріоритетів.

2. *Реалізація індивідуальних планів професійного зростання.* Індивідуальні плани професійного зростання (ІППЗ) є потужним підходом до розвитку персоналу, який враховує як особисті цілі співробітника, так і стратегічні інтереси компанії. Створення таких планів дозволяє працівникам розуміти свої кар'єрні перспективи, визначати зони для розвитку та отримувати чіткі рекомендації щодо їх вдосконалення. У рамках ІППЗ пра-

цівникам часто пропонують набір навчальних заходів, які сприяють отриманню нових компетенцій. У центрі такого підходу знаходиться персоналізація навчання, яка враховує інтереси працівника та перспективи його кар'єри в компанії. Важливо, щоб такі плани формувалися за активної участі самого співробітника, що забезпечує йому відчуття залученості та відповідальності за результат.

3. *Впровадження коучингу та менторства.* Коучинг і менторство є важливими підходами сучасного управління людським капіталом, які допомагають працівникам не лише покращувати свої професійні навички, але й розвивати особистісний потенціал. Коучинг зосереджується на постановці конкретних завдань і пошуку їх розв'язання шляхом зворотного зв'язку. Менторство, своєю чергою, базується на передачі досвіду від старших, більш досвідчених колег до молодших, сприяючи формуванню професійної культури. Обидва підходи забезпечують створення довірливих стосунків між працівником та наставником (коучем), що стимулює професійний ріст.

4. *Розвиток Softskills.* Softskills, або м'які навички, відіграють вирішальну роль у сучасному діловому середовищі. Вони включають такі компетенції, як комунікація, лідерство, креативність, управління часом та емоційний інтелект. Сучасні організації все більше фокусуються на розвитку цих навичок, оскільки вони визначають успішність взаємодії між людьми та адаптивність працівників до змін, аби ті могли ефективно співпрацювати в команді, беручи на себе ініціативу.

5. *Гейміфікація як підхід до управління людським капіталом.* Гейміфікація – це сучасний підхід, який використовує ігрові елементи для стимулювання активності та залученості працівників. Цей підхід базується на інтерактивних механізмах, що включають бали, рівні, нагороди або рейтинги, які мотивують співробітників досягати кращих результатів. Завдяки гейміфікації організації не лише покращують продуктивність, але й підвищують задоволеність працівників роботою.

6. *Програми well-being.* Програми well-being спрямовані на забезпечення фізичного та психологічного благополуччя працівників, що є сучасним підходом успішного управління людським капіталом. В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу, коли робочий стрес і вигоряння є поширеними проблемами, well-being програми покращують загальний стан працівників, таким чином досягається вища продуктивність їх роботи.

Фізичне благополуччя є одним із ключових напрямів well-being. Компанії впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку здорового способу життя: забезпечують доступ до спортивних залів, організують тренування або фінансують медичне страхування. Well-being програми також допомагають створити баланс між роботою та особистим життям, що позитивно позначається на психологічному стані персоналу.

Поточне управління людським капіталом в Україні має свою специфіку. Повномасштабна російська агресія, розпочата у лютому 2022 року, значно вплинула на всі аспекти соціально-економічного життя нашої країни. Війна привнесла унікальні виклики, що посилюють типові проблеми мирного часу, з якими стикалися HR-менеджери в Україні. Однак, війна також стимулювала адаптаційні процеси, які трансформували підходи до управління людським капіталом українських підприємств для забезпечення його ефективності.

Найбільшим викликом для управління людським капіталом стало фізичне переміщення значної частини робочої сили. Мільйони українців були змушені залишити свої домівки через бойові дії, що призвело до внутрішньої та зовнішньої міграції. За даними ООН [12], понад 8 мільйонів громадян виїхали за кордон, шукаючи тимчасового притулку. Масова міграція спричинила дефіцит кадрів у багатьох галузях, особливо в тих, які потребують висококваліфікованих спеціалістів. Наприклад, IT-сектор, який є однією з ключових експортних галузей України, зіткнувся з масовим відтоком працівників за кордон, що потребувало нових підходів до організації роботи у дистанційному форматі.

Ще одним значним викликом стало руйнування інфраструктури в регіонах, де відбувалися активні бойові дії. Воно має особливо відчутний вплив на промислові підприємства, сільське господарство та енергетичний сектор. Руйнація об'єктів та житлового фонду створила не лише економічні, але й гуманітарні виклики, що позначилося на можливостях працівників залишатися на своїх робочих місцях. Страх і постійна загроза для життя також вплинули на емоційний стан працівників. Психологічна тривожність стала звичними явищем навіть серед тих, хто працює у відносно безпечних регіонах. Перманентний стресовий стан знижує продуктивність, а його подолання вимагає нових підходів з підтримки емоційного здоров'я персоналу.



Війна також призвела до зниження інвестицій у розвиток персоналу. Компанії були змушені скорочувати бюджети на навчання через зменшення доходів і підвищення витрат на оперативні потреби. Це обмежило можливості працівників для професійного зростання, створивши ризик деградації їхніх навичок у довгостроковій перспективі.

Попри масштабність викликів, український бізнес демонструє високу адаптивність, розробляючи нові підходи до управління людським капіталом. Одним із ключових рішень стало активне впровадження віддаленої роботи. Багато компаній, особливо у сфері ІТ, змогли забезпечити безперервність діяльності завдяки переходу в онлайн-формат. Це дало змогу співробітникам працювати з будь-якої точки світу, зберігаючи стабільний дохід навіть у складних умовах.

Компанії також почали активніше інвестувати в програми підтримки психологічного здоров'я співробітників. Наприклад, деякі підприємства надають доступ до консультацій із психологами або організують групові тренінги для подолання стресу. У секторі ІТ впроваджуються корпоративні програми підтримки MentalHealth, спрямовані на стабілізацію емоційного стану працівників.

Багато українських компаній також зосередилися на соціальній відповідальності, підтримуючи своїх працівників, які стали до лав Сил Оборони України. Дана ініціатива включає донати на закупівлю військово-технічного обладнання для мобілізованих співробітників і матеріальну допомогу їх сім'ям. Така підтримка сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню довіри між керівництвом і персоналом.

Відновлення зруйнованих підприємств також стало важливим етапом адаптації.

У багатьох випадках виробництво переноситься в безпечні регіони країни. Наприклад, деякі промислові підприємства Сумщини перемістили [5] свої потужності із зон бойових дій на захід України, що дозволило зберегти робочі місця та забезпечити функціонування бізнесу.

Управління людським капіталом в умовах війни потребує не лише оперативних рішень, але й розробки довгострокових стратегій. Одним із ключових напрямків є формування умов для повернення українців, які виїхали за кордон. Такими умовами, на наш погляд, мають бути створення робочих місць, підвищення рівня зарплат та реалізація програм перекваліфікації персоналу.

**Висновки.** Сучасне управління людським капіталом демонструє високий рівень адаптивності до динамічних викликів, що постають у глобальному та локальному контексті. Інтеграція розглянутих підходів перетворюється на стратегічний інструмент, який дозволяє не лише реагувати на зовнішні загрози, але й формувати нові можливості для професійного зростання працівників. Успіх управління людським капіталом в умовах сучасних викликів значною мірою залежить від здатності компанії гармонізувати свої стратегії з потребами працівників. Війна в Україні продемонструвала необхідність розробки низки управлінських заходів, життєво необхідних для кризових ситуацій. На глобальному рівні актуальним стає впровадження довгострокових рішень, спрямованих на розвиток нових навичок для цифрової епохи та формування інклюзивних робочих середовищ. Таким чином, управління людським капіталом перетворюється на комплексний процес, що поєднує як технології, так і соціальну відповідальність, відкриваючи нові горизонти для бізнесу та його працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильєва О. О. Соціальні інновації у формуванні людського капіталу. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 138–143.
2. Голубєв О. В. Розвиток людського капіталу в контексті сучасних викликів для української економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_7\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_60) (дата звернення: 24.11.2024).
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53–57.
4. Данько, Ю., Сохань, І. Управління якістю життя та підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів похилого віку через освіту в Китаї. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 73–77.
5. Ліпич Л. Гейміфікація як інструмент стратегічного управління розвитком людського капіталу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 3. С. 136–142.
6. На Тернопільщину переїхало релоковане підприємство з Сумщини. *Офіційний сайт Тернопільської обласної військової адміністрації*. URL: <http://surl.li/pqjoov> (дата звернення: 24.11.2024).

7. Руссиян О. А. Вплив розвитку «індустрії 4.0» на людський капітал промислового підприємства: зарубіжний досвід. *Економіка промисловості*. 2021. № 4. С. 93–117.
8. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 265–269.
9. Independent work is booming, the American Opportunity Survey shows. For these workers and society, the upsides and drawbacks are all part of the gig. *McKinsey & Company*. URL: <http://surl.li/dbbjuy> (дата звернення: 24.11.2024).
10. Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies. *OECD Legal Instruments*. URL: <http://surl.li/hggtrr> (дата звернення: 24.11.2024).
11. The Future of Jobs. Report. *World Economic Forum*. URL: <http://surl.li/gdoonm> (дата звернення: 24.11.2024).
12. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 24.11.2024).

## REFERENCES:

1. Vasylieva O. O. (2022) Sotsialni innovatsii u formuvanni liudskoho kapitalu [Social innovations in the human capital formation]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 65, pp. 138–143.
2. Holubiev O.V. (2024) Rozvytok liudskoho kapitalu v konteksti suchasnykh vykykiv dlia ukrainsoi ekonomiky [Development of human capital in the context of contemporary challenges for the Ukrainian economy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 7. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_7\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_60) (accessed November 24, 2024).
3. Grynko T. V. and Nastychenko Yu.V. (2021) Teoretychnizasadystatehichnohoupavlinnialiudskymkapitalom-pidpriemstva [Theoretical fundamentals of strategic management of human capital of the enterprise]. *Ekonomichniyi prostir – Economic space*, no. 176, pp. 53–57.
4. Danko, Yu., Sokhan, I. (2022). Upravlinnia yakistiu zhyttia ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti liudskykh resursiv pokhyloho viku cherez osvitu v Kytai. [Managing the quality of life and improving the competitiveness of elderly human resources through education in China]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*. No. 22, pp. 73–77.
5. Lypych L. (2023) Heimifikatsiia yak instrument stratehichnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Gamification as a component of strategic human capital development management]. *Ekonomichniyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 3, pp. 136–142.
6. Na Ternopilshchynupereikhalorelokovane pidpriemstvo z Sumshchyny [Relocated company from Sumy region moves to Ternopil region]. Ofitsiinyi sait *Ternopil'skoi oblasnoi viiskovoi administratsii – Official site of the Ternopil Regional Military Administration*. Available at: <http://surl.li/pqjoov> (accessed November 24, 2024).
7. Russian O. A. (2021) Vplyv rozvytku «industrii 4.0» na liudskiy kapital promyslovoho pidpriemstva: zarubizhnyidosvid [The influences of the "Industry 4.0" development on the human capital of the industrial enterprise: foreign experience]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 4, pp. 93–117.
8. Kharchenko T. M., Oriekhova A. I. and Shestakova A. V. (2023) Sotsialno-ekonomichni oriientyry v upravlinni rozvytkom personalu pidpriemstv [Socio-economic guidelines in the management of personnel development of enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 8, № 3, pp. 265–269.
9. Independent work is booming, the American Opportunity Survey shows. For these workers and society, the upsides and drawbacks are all part of the gig. *McKinsey & Company*. Available at: <http://surl.li/dbbjuy> (accessed November 24, 2024).
10. Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies. *OECD Legal Instruments*. Available at: <http://surl.li/hggtrr> (accessed November 24, 2024).
11. The Future of Jobs. Report. *World Economic Forum*. Available at: <http://surl.li/gdoonm> (accessed November 24, 2024).
12. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed November 24, 2024).