

DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>

УДК 005.95.96:658(477)«364»

JEL: J21, J24, M12, M14, O15, O32

Вербова О.С., докторка економічних наук,
доцентка, професорка кафедри менеджменту
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9584-629x>
e-mail: o.s.verbova@ukr.net

Вербова Р.М., кандидатка філософських наук,
старша викладачка кафедри філософії
Національного університету «Львівська Політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4653-6057>
e-mail: roksolana.m.verbova@lpnu.ua

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОТИДІЯ ВИКЛИКАМ ВОЄННОГО ЧАСУ

У статті актуалізується проблематика формування гнучкого людиноцентричного управління персоналом українських підприємств, що забезпечить задоволення базових потреб кожного працівника і збереження команди, безперервний професійний розвиток й адаптивні до глобальних викликів воєнного часу навички, як спосіб національної господарської самореалізації й самоідентифікації людини-особистості, та економічну стійкість України.

Ц и т у в а н н я: Вербова О.С., Вербова Р.М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. Вип. 57. С. 402–425. <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>

© Видавець Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024.



Ця стаття відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.uk>

ISSN 0320-4421. Істор. нар. gospod. ekon. dumki Ukr. 2024. 57

Метою статті є обґрунтування необхідності запровадження комплексних інноваційних підходів людиноцентричного управління персоналом українських підприємств як ефективній протидії викликам воєнного часу та підґрунтя повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу.

Розкрито авторське бачення формування новітньої моделі людиноцентричного управління персоналом українських підприємств, адаптивної до викликів, спричинених війною, постпандемією та прискореними процесами Індустрії 4.0. Запропоновано запровадити в управління персоналом підприємств гнучку людиноцентричну культуру, гібридну модель роботи та робочого середовища майбутнього, комплексні гнучкі wellbeing-програми, гнучкі адаптивні Agile-підходи відповідно до принципів людиноцентризму та цілей сталого розвитку, що сприятиме створенню безпечного та інклюзивного середовища для реалізації потенціалу людини-особистості як найвищої цінності України.

За результатами дослідження сформульовано висновки та практичні рекомендації щодо необхідності в умовах сучасних глобальних викликів і нових можливостей переосмислення та оновлення цінностей і пріоритетів, відповідно до яких особливо важливим є впровадження комплексних інноваційних людиноцентричних підходів управління персоналом українських підприємств.

Ключові слова: воєнні виклики, економіка України, резильєнтність підприємств, інновації, сталий розвиток, зелений курс, соціальне підприємництво, HR-менеджмент, національна господарська культура, повоєнне відновлення.

Verbova Oksana, Verbova Roksolana

THE HUMAN-CENTERED HR OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES AS THE COUNTERWEIGHT TO CHALLENGES OF THE WAR PERIOD

The article actualizes the problem of forming flexible human-centered HR at the Ukrainian enterprises, that would satisfy the basic needs of every employee and staff saving, uninterrupted professional

ISSN 0320-4421. Історія нар. госп-ва та екон. думки України. 2024. Вип. 57

progress and adaptive skills for global challenges of the war period, and lead towards national economic self-realization and self-identification of human-personality, and economic stability of Ukraine.

The aim of the article is the reasoning of the necessity to introduce comprehensive innovation principles of human-centered HR at Ukrainian enterprises as an effective counterweight to challenges of the war period and a foundation of the post-war economic reconstruction of Ukraine on the principles of sustainable development in accordance with the European green vector.

The article reveals the authors' vision of the emergence of a new model of the human-centered HR at Ukrainian enterprises, adaptive to the challenges caused by the war, post-pandemic and accelerated 4.0 Industry. It is suggested to introduce a flexible human-centered culture, a hybrid model of job and working environment of the future, comprehensive flexible well-being programs, and flexible adaptive Agile-approaches according to the principles of human-centrism and aims of the sustainable development, which would promote the creation of safe and inclusive surroundings for the realization of the potential of human-personality as the highest value of Ukraine.

Based on the research results, the authors formulate conclusions and practical recommendations regarding the necessity of the rethinking and renewal of values and priorities under the conditions of the modern global challenges and new possibilities, according to which especially important is the implementation of comprehensive innovative human-centered approaches to HR at Ukrainian enterprises.

Keywords: *war challenges, Ukraine's economy, resilience of enterprises, innovations, sustainable development, green course, social entrepreneurship, HR-management, national economical culture, post-war reconstruction.*

Постановка проблеми. Глобальна економічна криза, спричинена повномасштабною війною РФ проти України і, попередньо, поширенням пандемії COVID-19, та прискорення процесів Четвертої промислової революції обумовили нагальну необхідність формування новітньої моделі управління персоналом національних підприємств. Виклики воєнного часу вимагають

адаптивного до кризових умов системного комплексного управління персоналом українських підприємств. Антикризові заходи з управління персоналом підприємств в умовах воєнних реалій повинні, насамперед, враховувати безпеку і здоров'я працівника, його цінності, особистісний потенціал та адаптивні можливості самореалізації. Саме тому необхідно сформувати інноваційну модель, зорієнтовану на гнучку людиноцентричну культуру управління персоналом українських підприємств, що забезпечить досягнення найголовніших пріоритетів: задоволення базових потреб кожного працівника і збереження команди, безперервний професійний розвиток та нові адаптивні до викликів воєнного часу навички, як спосіб національної господарської самореалізації й самоідентифікації людини-особистості. Власне використання такої інноваційної людиноцентричної моделі в управлінні персоналом сприятиме максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника українського підприємства і суттєво вплине на результативність його діяльності та забезпечить економічну стійкість країни в умовах війни за національну ідентичність. У цьому контексті, на наше переконання, особливо актуальним і значимим для подолання викликів воєнного часу та забезпечення повоєнного сталого економічного відновлення України є впровадження комплексних інноваційних гнучких підходів людиноцентричного управління персоналом українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику управління персоналом в умовах сучасних глобальних викликів досліджують багато закордонних та українських науковців. Вагоме значення мають результати міжнародного дослідження 2023 року (Deloitte Human Capital Trends, 2023) щодо викликів, практик та підходів сфери управління людським капіталом [16], дослідження засновника Всесвітнього економічного форуму в Давосі Клауса Шваба (Klaus Schwab) про синергізм технологій та адаптацію бізнесу, людини до Індустрії 4.0 [14], дослідження Клауса Шваба і Тьєррі Маллере (Klaus Schwab, Thierry Malleret) про нові надієвіші інструменти антикризових комунікацій [19], результати досліджень експертів Всесвітнього економічного форуму в Давосі 2024 року (The Global Risks Report 2024) щодо глобальних ризиків [20]. Проблемам забезпечення ефективного управління персоналом в сучасних кризових умовах присвячено значну кількість публікацій українських вчених. Зокрема, О.В. Балуєва,

Г.В. Снопенко визначають революційні фактори впливу на трансформацію HR-функції на підприємстві, спричинені глобальними кризами, розвитком цифрових технологій та автоматизації [1]; Г.А. Дмитренко, С.В. Мудра обґрунтовують шляхи поступового переходу вітчизняного менеджменту до економічно і соціально ефективної системи людиноцентричного управління трудовим потенціалом організацій незалежно від профілю і масштабу їх діяльності [3]; О.А. Дороніна розробляє концептуальні засади формування антикризової кадрової політики на підприємстві, основними цілями якої є запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації; протидія негативним наслідкам кризової ситуації, швидка їх ліквідація [4]; Г.М. Захарчин, Н.Р. Захарчин виділяють прикладні аспекти управління персоналом на основі узагальнення HR-менеджерами набутого досвіду під час війни, зокрема, підкреслюють важливість психологічних методів управління персоналом [5]; О.А. Лактіонова, Р.П. Гуменюк обґрунтовують ефективність людиноорієнтованого ціннісного підходу як для професійного, так і для особистого зростання та реалізації потенціалу управлінського персоналу підприємств [7]; І.С. Чорнодід, Н.М. Василець, В.М. Петренко розробляють низку практичних рекомендацій щодо управління персоналом в умовах воєнного стану [13]; Л.С. Шевченко досліджує основні зміни в управлінні людськими ресурсами в умовах пришвидшених процесів цифровізації бізнесу [15]. Проте, у контексті сучасних глобальних викликів та нових можливостей особливо гостро постають питання реалізації філософського принципу людиноцентризму в управлінні персоналом українських підприємств.

Враховуючи актуальні наукові напрацювання з цієї тематики, наголосимо на необхідності ґрунтовнішого дослідження інноваційних моделей управління персоналом українських підприємств, зосереджених на Людині, її духовно-моральних цінностях та потребах самореалізації й самоідентифікації в умовах війни. Вважаємо нагальним впровадження новітніх гнучких антикризових підходів людиноцентричного управління персоналом підприємств як чинників його збереження та адаптації до змін, спричинених війною, постпандемією та прискореними процесами Індустрії 4.0.

Метою статті є обґрунтування необхідності запровадження комплексних інноваційних підходів людиноцентричного управ-

ління персоналом українських підприємств як ефективній протидії викликам воєнного часу та підґрунтя повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу.

Методологія дослідження. В основу дослідження актуальної проблематики покладено інституціональні підходи, за допомогою яких розкрито: особливу важливість нових норм поведінки та правил гри в управлінні персоналом українських підприємств відповідно до глобальних викликів воєнного часу; роль гнучкого людиноцентричного управління персоналом в досягненні найважливіших пріоритетів і стратегічних цілей та його значення для повоєнного сталого економічного відновлення України. Для філософсько-економічного аналізу проблеми застосовано синтез методів систематизації, узагальнення, порівняння, прогнозування. Методи системного аналізу та узагальнення використані для виявлення впливу глобальних ризиків на управління персоналом та визначення важливості впровадження інноваційних підходів до людиноцентричного управління персоналом підприємств на основі навичок протидії викликам воєнного часу. За допомогою методу порівняльного аналізу виявлено: цивілізаційне значення інноваційної традиції української практики управління для ґенези нової людиноцентричної культури управління персоналом, основаної на цінностях свободи, розвитку людини-особистості, довіри, взаємодопомоги та підтримки працівників і країни; надважливу роль інноваційних людиноцентричних підходів у забезпеченні високої гнучкості в адаптації персоналу підприємств до швидких змін, спричинених війною, постпандемією та прискореними процесами Індустрії 4.0. Метод прогнозування використано з метою передбачення особливої значимості інноваційних моделей людиноцентричного управління персоналом українських підприємств в забезпеченні повоєнного економічного відновлення та зростання України на засадах сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу.

Виклад основного змісту дослідження. В умовах глибокої соціально-еколого-економічної кризи, обумовленої повномасштабною терористичною війною РФ, українські підприємства зазнали впливу нових критичних ризиків і загроз щодо безпеки, добробуту та здоров'я персоналу, масштабного руйнування інфраструктури, виробничих потужностей, логістичних шляхів то-

що. Зауважимо, що на управління персоналом негативний вплив матимуть короткотермінові та довготермінові глобальні ризики, серед яких експерти Всесвітнього економічного форуму в Давосі (*The Global Risks Report 2024*) назвали дефіцит економічних можливостей, інфляцію, вимушену міграцію, рецесію, забруднення, екологічні ризики, колапс екосистеми, ерозію людських прав тощо [20, р. 24–57, 97]. За результатами спільного нового опитування 6–15 вересня 2023 року Американської торговельної палати в Україні та компанії-члена Палати «Делойт» в Україні (*Нове опитування Американської торговельної палати в Україні та Citi Україна, 2023*) серед головних викликів щодо ведення бізнесу є безпека та захист співробітників (91%), ракетні атаки росії на критичну інфраструктуру та бізнес-активи (66%), здоров'я та психічний стан співробітників (65%) [10]. Вимушена міграція працівників, релокація підприємств, а також військова мобілізація, спричинили дефіцит висококваліфікованого персоналу.

Вважаємо, що в контексті окреслених вище проблем особливу увагу потрібно приділити антикризовій кадровій політиці управління персоналом підприємств в умовах війни, оснований на принципах людиноцентризму. Дослідники антикризової кадрової політики трактують «як систему науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому» [4, с. 93]. Наведене визначення відображає комплексність кадрової політики, яка враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів в умовах кризи. Водночас зауважимо, що війна і, попередньо, пандемія примушують виходити за рамки традиційного антикризового управління персоналом. Вважаємо необхідним в умовах війни кадрову політику, як складову системи стратегічного управління, спрямувати на формування антикризової управлінської команди, здатної швидко реагувати на нові виклики і загрози та оперативно розробляти і впроваджувати комплексні антикризові плани людиноцентричного управління персоналом українських підприємств. Орієнтуючись на працівників як найвищу цінність та стратегічний потенціал, а також враховуючи виклики воєнного часу: стан стресу, емоційне вигорання, інформаційну перевантаженість, виснажен-

ня і високий ступінь невизначеності, ризику та соціальної напруги, антикризовим управлінським командам необхідно, насамперед, розробити план збереження висококваліфікованого персоналу для забезпечення сталості українських підприємств. Як стверджують науковці, «в управлінських інструментах надзвичайної важливості набувають індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівника з огляду на їхній емоційний стан.

З огляду на зазначене, наступною особливістю управління персоналом в умовах воєнного періоду стає розширення комунікації, з урахуванням підтримки морального та психологічного стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Прояв турботи до працівників та членів їх родин за таких мотиваційних підходів є важливою складовою управління персоналом в умовах війни, що дає змогу зберегти наявний кадровий склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи» [13]. Враховуючи окреслені дослідниками особливості управління персоналом в умовах війни, доцільно зауважити, що план збереження висококваліфікованого персоналу повинен включати: антикризові заходи щодо захисту здоров'я та забезпечення безпеки, персонального добробуту, емоційного балансу, максимально можливого соціального захисту працівників; антикризові програми фінансової підтримки і психологічної допомоги, комунікації, управління стресами та мотиваційні програми професійного розвитку, волонтерської діяльності.

Вважаємо нагальною необхідністю для досягнення стратегічних цілей українських підприємств у кризовий воєнний період сформуванню нову гнучку людиноцентричну культуру управління персоналом, основу на традиції й цінностях свободи, розвитку, довіри, взаємодопомоги та підтримки працівників і країни. Акцентуємо увагу на пріоритетність мотиваційної функції управління персоналом в нових реаліях, здатної протидіяти викликам російсько-української війни. Дослідники зазначають, що в умовах війни «ідеологічним стержнем філософії управління персоналом є інвестування та розвиток у те, що має зараз сенс, тобто, домінуючою серед функцій менеджменту стає мотиваційна функція, адже ціна ролі людини зростає» [5, с. 62]. Підкреслимо, що завдання HR-менеджера в умовах соціально-еколого-економічної кризи, спричиненої війною, – швидко адаптуватися до нової реальності та підтримувати і мотивувати працівників підприємств,

бути драйвером нових сенсів й сталого економічного відновлення України.

Сучасна кризова ситуація вимагає впровадження нових підходів людиноцентричного управління персоналом підприємств на основі управлінських навичок протидії викликам воєнного часу. Інноваційні технології та виклики в управлінні персоналом в умовах війни потребують підвищення особистої ефективності: безперервного самовдосконалення через оволодіння новими професійними знаннями, уміннями і компетенціями; високого рівня самодисципліни тощо. Саме підвищення особистої ефективності менеджерів з управління персоналом підприємств допоможе чітко визначати й оперативно досягати стратегічних цілей у реаліях воєнного часу, зберегти працівників та забезпечувати їхні базові потреби, впроваджувати нові інструменти комунікації, створювати інклюзивні робочі місця, спільні благодійні й волонтерські проєкти тощо.

Варто додати, що надзвичайно важливу роль у воєнний час для забезпечення інклюзивної зайнятості, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб відіграє соціальне підприємство. Управлінськими командами соціальних підприємств необхідно враховувати потреби та можливості кожного працівника для соціальної адаптації та самореалізації в умовах посилення соціально-економічної нестабільності. Підкреслимо критично важливі у воєнний час інноваційні підходи людиноцентричного управління персоналом підприємств, що спираються на персональні цінності як основу національної та господарської ідентичності: взаємодопомогу, взаємодовіру, солідарність, соціальну справедливість, соціальну відповідальність, духовність, моральність, патріотичність. У цьому контексті особливо актуальною є інноваційна традиція української науки та практики управління на засадах використання новітніх технологій, зміцнення економічних і морально-ціннісних основ, яскравим феноменом якої є досвід становлення у Західній Україні на зламі XIX–XX століть кооперативного та приватного підприємництва з ініціативи і під патронатом Митрополита Андрея Шептицького та досвід національного західно-українського інноваційного менеджменту міжвоєнного часу. Високі ідеали християнського персоналізму: моральність, духовність, жертвність – були втілені Митрополитом Андреем Шептицьким у практику управління соціальним підприємством на за-

садах економічної самоідентифікації та самоорганізації українців. Цінності кооперативного і приватницького персоналізму управлінської еліти міжвоєнного часу, що прагнула максимально зреалізувати основи українського солідаризму, та її людиноцентричні інноваційні підходи стали домінантною рисою національного господарського менеджменту [9, с. 108–114, 315–325, 509–510]. Національна традиція соціального підприємництва служить взірцем для нової генерації української менеджерської еліти, здатної в умовах російсько-української війни до самоорганізації й мотивації персоналу та гнучкого людиноцентричного управління.

Враховуючи інноваційну традицію менеджменту національного підприємництва, надважливим завданням в умовах сучасних викликів воєнного часу є спрямування антикризової кадрової політики управління персоналом, насамперед, на створення безпечного робочого середовища для самореалізації працівників. Вважаємо доцільним обґрунтування ефективності управління персоналом із позицій ідеології еколюдиноцентризму: «ефективним є таке управління персоналом, коли цілі організації успішно досягаються в контексті підвищення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сфері трудової діяльності» [3, с. 16]. Власне воєнні реалії актуалізували потребу у досягненні стратегічних цілей українських підприємств щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу та повоєнного відновлення й модернізації промислового виробництва. Саме тому менеджерам з управління персоналом підприємств необхідно, насамперед, створити безпечні та сприятливі умови для підвищення рівня самореалізації кожного працівника, тобто для максимального розкриття індивідуального потенціалу, об'єднуючи їх спільними цілями Перемоги та повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку.

Підтвердженням необхідності запровадження інноваційних підходів людиноцентричного управління персоналом є результати міжнародного дослідження 2023 року (Deloitte Human Capital Trends, 2023), в якому взяли участь понад 10 000 респондентів із 105 країн світу [16]. За результатами цього дослідження до пріоритетних напрямів у сфері управління персоналом зараховують такі: переосмислення роботи – кінець посадових інструкцій; переосмислення робочої сили – врахування думки працівників є

ключем до успіху; переосмислення робочого середовища – організація роботи для майбутнього без меж [16].

Обґрунтуємо авторське бачення значимості впровадження нових підходів до роботи, робочої сили і робочого середовища для українських підприємств воєнного часу. Найважливішим фактором переосмислення роботи, робочої сили та робочого середовища в умовах воєнних реалій є оновлення цінностей і пріоритетів та створення нових людиноцентричних моделей управління персоналом підприємств як підґрунтя сталого повоєнного економічного відновлення України. Тож основним завданням у сфері управління персоналом українських підприємств є формування нової гібридної моделі роботи і вкладення ресурсів у те, що має цінність: безпеку і підтримку працівників та їх залучення до впровадження інновацій, залучення до робочих процесів ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб, мотивацію професійного розвитку кожного працівника задля підвищення продуктивності праці й досягнення спільної мети – Перемоги України.

Воєнна реальність вимагає від HR-менеджерів використання нових підходів до людиноцентричного управління персоналом на основі навичок протидії викликам воєнного часу, що «надасть можливість створювати згуртовані команди, спрямовані на спільне вирішення стратегічних цілей підприємств та стале економічне відновлення України. Саме високий рівень соціально-корпоративної відповідальності, соціальної справедливості, комунікації, мотивації, взаємодовіри та взаємопідтримки, синергія можливостей членів команди й інноваційних технологій формують модель конкурентоздатної управлінської команди підприємства» [11, с. 122].

Глобальні зміни, спричинені повномасштабною війною рф проти України, та попередньо пандемією COVID-19, поєдналися із довготерміновими змінами, спричиненими Четвертою промисловою революцією. Надважливим у відповідь на окреслені вище зміни є максимальна гнучкість управління, тобто здатність наповнювати роботу персоналу новими сенсами, враховувати особливості кожного працівника поза межами посадових інструкцій та максимально розкривати його особистісний потенціал шляхом навчання і професійного розвитку. Зазначимо, що акценти в компетентності менеджерів з управління персоналом

підприємств в умовах сучасних викликів зміщуються у бік творчої, соціальної та професійної самореалізації, персональних знань, гнучкості, критичного мислення, креативності, адаптивності, комунікації та емпатії, здатності управляти позитивним досвідом кожного працівника та впроваджувати інноваційні, нестандартні рішення. Як стверджують дослідники, «динаміка нової глобальної економіки у XXI ст. вимагає від менеджерів здатності бути ефективними гравцями в команді та толерантними психологами, вміти створити та підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат та мотивуюче середовище задля підвищення продуктивності працівників» [8, с. 142]. В умовах повномасштабної війни саме спроможність менеджера бути відповідальним за безпеку кожного працівника, його фізичний та психологічний стан здоров'я збереже найцінніший ресурс підприємства – людей. Власне високий рівень відповідальності HR-менеджера за безпеку, добробут, мотивацію персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства й економіки України та наблизить її Перемогу.

У контексті вище зазначеного варто акцентувати увагу на необхідності переглянути систему комунікації персоналу українських підприємств та сформувані мотиваційний механізм антикризового управління в умовах некерованих трансформацій, спричинених війною та постпандемією коронавірусу. Зокрема, Клаус Шваб та Тьєррі Маллере (Klaus Schwab, Thierry Malleret) у книзі «COVID-19: велике перезавантаження» (COVID-19: Der Grosse Umbruch) наголошують на особливій важливості в умовах трансформаційної кризи для стійкого майбутнього відновлення економіки дотримання принципів прозорості, інклюзивності, рівності, солідарності та довіри [19]. Вважаємо, що комунікація за означеними принципами сприятиме згуртованості й мотивації працівників у команді та їх адаптивності до швидких змін в умовах воєнної кризи. Менеджер з управління персоналом підприємств для підвищення продуктивності працівників у зв'язку з переходом через загрози воєнної реальності на безпечний режим роботи – дистанційний або ж гібридний – повинен вміти налаштовувати мотиваційні процеси віддаленої команди, впроваджувати нові діджитал-інструменти комунікації між командами, створювати атмосферу взаємної довіри і взаємодопомоги та постійного

зворотного зв'язку. Для цього він має володіти необхідними новими соціально-комунікативними навичками (soft-skills), спрямованими на прийняття адаптивних управлінських стратегічних рішень: відповідальність за безпеку, добробут та інноваційний розвиток як окремого працівника, так і команди загалом; уміння забезпечити ефективну комунікацію та командну взаємодію за принципами рівності, різноманіття та інклюзивності; уміння мотивувати працівників та залучати до волонтерських проєктів; максимальна гнучкість в управлінні людськими ризиками, талантами, соціальними та благодійними проєктами, часом; оперативність, ініціативність, творчість.

Окрім окреслених вище комунікативних навичок, варто відзначити й важливість формування в умовах глобальних викликів моделі робочого середовища майбутнього – взаємодії людини й технологій і, відповідно, нових підходів HR-менеджерів щодо поєднання можливостей сучасних технологій та інноваційних компетенцій працівників. Професор Клаус Шваб (Klaus Schwab) зауважує, що «лідери повинні стратегічно осмислити ті сили прогресу й інновацій, які сформують наше майбутнє, ... де на першому місці стоятиме людина» [14]. Враховуючи прискорення процесів Четвертої промислової революції, якій властиве «злиття технологій, що стирає межі матеріального, цифрового і біологічного сфер» [14], акцентуємо увагу на зростаючі потреби набуття нових цифрових компетенцій. Так, за даними щорічного звіту «The Job Skills of 2023» про професійні навички «найбільш швидкозростаючі цифрові навички змінюються швидше, ніж найбільш швидкозростаючі комунікативні навички. Комунікативні навички залишаються стабільнішими, що свідчить про постійний попит на такі навички, як управління змінами та комунікації» [6]. З огляду на зростаючі потреби цифрових навичок (digital skills), керівникам відділів по роботі з персоналом необхідно ініціювати технічно орієнтовані програми підвищення кваліфікації, безперервне навчання у цифровому форматі: тренінги та майстер-класи через мобільні додатки, онлайн-платформи тощо.

Індустрія 4.0 спричинила трансформацію функцій управління персоналом. Дослідники зазначають, що «сучасний HR – це вже крос-функція, що залучена в більшість бізнес-процесів компанії. Сьогодні визначаються тенденції і до зміни ролі HR-фахівців: розширюються повноваження та обов'язки, трансфор-

мується взаємодія зі співробітниками, а HR-функція переходить в розряд ключових в компанії. Завдання сучасного HR-менеджера – вміти бачити проблеми, знайти інструменти для їхнього врегулювання, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати зміни і бути драйверами змін в епоху діджиталізації» [1]. Наголосимо на пріоритетні завдання HR-менеджера в умовах прискорених процесів Індустрії 4.0: формування цифрової організаційної культури на основі постійного зворотного зв'язку з працівниками, цифрового мислення, що пов'язує основні цілі підприємства, цифрові технології та освітні програми; залучення працівників до процесу впровадження цифрових технологій та формування відчуття їхньої приналежності до підприємства; забезпечення постійного удосконалення знань, компетенцій за допомогою цифрових технологій; управління талантами тощо. Таким чином, формується «цифровий персонал». У процесі цифрової трансформації створюється цифрове робоче місце, що «допомагає компаніям: підвищити мобільність персоналу й гнучкість роботи; знизити плинність кадрів; успішно конкурувати за талановитих працівників із новими компетентностями; вести ефективну перепідготовку персоналу: цифрові робочі місця можуть включати системи управління навчанням (LMS) з метою наблизити навчання до співробітників і виміряти, наскільки швидко організація набуває нових навичок та знань; оптимізувати затрати на персонал і покращити обслуговування клієнтів; поліпшити загальну систему управління: цифрові робочі місця усувають перешкоди для доступу до даних і ресурсів, збільшують потік критично важливої інформації в рамках всього бізнесу, що дозволяє приймати рішення швидше й ефективніше, ніж будь-коли раніше» [15, с. 35]. Таким чином, робоче місце надзвичайно швидко діджиталізується завдяки здатності HR-менеджерів в умовах нових глобальних викликів розвивати разом із працівниками цифрові компетенції як для сучасного, так і майбутнього робочого середовища, використовувати нові засоби комунікації, цифрові технології в управлінні персоналом.

Український інститут майбутнього акцентує увагу на відносно нові у рейтингу найбільш затребувані навички: «1. Еластичність розуму (когнітивна гнучкість). Засадна невизначеність, наростання динаміки соціальних, економічних, культурних процесів, збільшення обсягів інформації вимагає здатності усвідом-

лювати обмеження власного світосприйняття. Прагматично це означає уміння долати когнітивні упередження та додавати необхідні елементи до своєї картини світу. 2. Внутрішній компас. Уміння скласти власну стратегію освіти і будувати персональні траєкторії навчання. Уміння визначати свої пріоритети, максимально точно розподілити увагу, час і фінанси є незамінним в умовах, коли постійно з'являються нові кар'єрні можливості і освітні пропозиції. Біл Джордж з Гарвардської школи бізнесу та Пітер Сімс із Стенфордської вищої школи бізнесу, наполягають, що в центрі внутрішнього компаса – самосвідомість, що сканує чотири ключових сектори: цінності та принципи, мотивація, команда та механізми впровадження. По факту це комплексна навичка, що вимагає аналітичного мислення, самоємпатії, рефлексії, самоконтролю і здатності сприймати зворотний зв'язок. У підсумку, спроможність самостійно аналізувати ситуацію, розуміти виклики для своєї професійної ніші, бути готовим навчатися впродовж життя і вчасно оновлювати професійні навички стає ключовою рисою конкурентоздатності працівника». 3. (Про) активне навчання, спрямоване на зростання. Ключова риса тут – самозадачі та ініціатива індивіда. Центр ухвалення рішень у такому разі переходить від інституцій до конкретної людини, яка, відповідно, має візію і амбіцію створити певну цінність і водночас вести бажаний для себе спосіб життя. Проактивна особистість ... сама пропонує і обирає трек професійного зростання. Це дозволяє людині розвивати потрібні навички незалежно від того вони вроджені чи набуті. Навчання у тому випадку породжує мотивацію і готовність інвестувати у нього час і ресурси, коли попередні навички і знання конвертуються у соціальний статус, і доступ до ще більших ресурсів» [12, с. 24–25]. Окреслені вище актуальні навички є вкрай важливими та необхідними для людиноцентричного управління персоналом українських підприємств як протидії викликам воєнного часу і підґрунтя повоєнної відбудови та сталого економічного зростання України.

Також в контексті формування моделі робочого середовища майбутнього варто розглянути інноваційні програми управління добробутом, що мають важливе значення для повоєнного сталого відновлення та розвитку України відповідно до принципів зеленої економіки. Повномасштабна війна РФ проти Української Державності спричинила нові виклики, пов'язані із значним зни-

женням добробуту, масштабною шкодою навколишньому середовищу. Надзвичайно важливо у важкій екологічній ситуації воєнного часу запроваджувати керівниками підприємств комплексні гнучкі програми управління добробутом персоналу (wellbeing-програми), спрямовані, насамперед, на створення безпечного робочого середовища, ефективної інклюзивної культури, захист психічного й фізичного здоров'я працівників та підтримку їхнього фінансового благополуччя й соціальної взаємодії. Реалізація чітко сформованої комплексної стратегії добробуту надасть персоналу можливість ефективно протидіяти викликам воєнного часу, заклавши основи інноваційного розвитку підприємств й повоєнного сталого економічного відновлення України. Адже, як наголошують науковці, «корпоративна стратегія Wellbeing має сприяти посиленню можливостей компанії (у сфері благополуччя персоналу) щодо зміцнення її конкурентоспроможності на ринку праці; ефективному використанню професіоналізму і компетенцій персоналу та підвищенню конкурентоспроможності персоналу; більш повному розкриттю спроможностей співробітників до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей розвитку компанії, так і особистих цілей розвитку співробітників [2, с. 205].

Враховуючи окреслене вище, добробут персоналу в умовах воєнних загроз стає надважливим стратегічним пріоритетом українських підприємств. Саме добробут кожного працівника і команди підприємства надає можливість впроваджувати зелені інновації та формує робоче середовище майбутнього.

Варто звернути увагу на вагоме значення впровадження HR-менеджерами в умовах невизначеностей, зумовлених війною, інноваційних Agile-підходів, особливістю яких є філософія гнучкого адаптивного управління. Agile фокусується на людині та її індивідуальності й визнає взаємодію людей важливішою за процеси та інструменти, а готовність до змін – важливішою за виконання плану [17]. Застосування Agile-підходу в управлінні персоналом сприятиме швидкій адаптації до складних змін як ефективній протидії викликам воєнного часу завдяки активній комунікації та співпраці в команді. Обґрунтуємо власне бачення необхідності формування нової моделі адаптивного людиноцентричного управління персоналом українських підприємств за основ-

ними принципами Agile-методології (*Principles behind the Agile Manifesto*) [18], пристосувавши їх до умов воєнної реальності:

1. Найвищим пріоритетом згідно принципу Agile-Manifesto є задоволення базових потреб кожного працівника підприємства. Воєнні виклики зумовлюють, насамперед, необхідність створення HR-менеджерами безпечного та інклюзивного середовища для безперервного особистісного та професійного розвитку персоналу, від якого залежить стратегічний успіх підприємства та економічне зростання країни.

2. На основі гнучкого до змін Agile-принципу надзвичайно важливою в умовах воєнних викликів є здатність HR-менеджера використовувати зміни, формувати нові сенси й моделі солідарної взаємодії між працівниками й командами та чіткі цілі на засадах сталого розвитку.

3. Важливо дотримуватись Agile-принципу щодо способу підвищення ефективності командної роботи шляхом оптимальної взаємодії. Для досягнення спільних цілей в умовах швидких змін потрібно створити нову адаптивну організаційну структуру управління персоналом. Власне ефективна крос-функціональна взаємодія персоналу підприємства сприятиме швидкій адаптації команди до викликів воєнного часу та підвищенню рівня її продуктивності.

4. Використання Agile-принципу вмотивованості та підтримки працівників дає можливість сформувати в команді культуру довіри, колективної відповідальності та розширених можливостей для застосування нових професійних знань і навичок персоналу. Власне атмосфера високої взаємної довіри, персональної відповідальності кожного працівника та постійний обмін знаннями мотивує персонал на створення нових проєктів, в т. ч. благодійних і волонтерських.

5. Відповідно до Agile-принципу особистої комунікації найефективнішим методом донести інформацію та нові сенси, психологічно підтримати команду в умовах воєнних викликів та проявити емпатію є постійна особиста комунікація з працівниками. Саме відкритість до регулярного зворотного зв'язку підвищує довіру і згуртованість команди.

6. Важливо впровадити Agile-принцип самоорганізації в команді. Саме способом ефективної протидії викликам воєнного часу є здатність персоналу до самоорганізації задля досягнення

спільних стратегічних цілей розвитку підприємства та швидкого повоєнного відновлення України. Власне створення культури співтворення в команді дає змогу реалізувати потужний потенціал синергізму для наближення Перемоги та забезпечення повоєнного сталого економічного зростання країни.

7. Відповідно до Agile-принципів критерієм підвищення ефективності роботи в умовах невизначеності та швидких змін є здатність HR-менеджера гуртувати персонал навколо спільних цінностей та стратегій підприємства відповідно до цілей сталого розвитку. Згуртованість команди завдяки соціальній відповідальності та солідарній взаємодії працівників, корпоративному волонтерству відіграє ключову роль у подоланні воєнних викликів та формуванні підвалин сталого економічного розвитку України.

Таким чином, застосування менеджерами принципів Agile-методології в людиноцентричному управлінні персоналом українських підприємств надасть змогу досягнути високої гнучкості в адаптації до швидких непередбачуваних змін воєнного часу, сприятиме створенню безпечних та інклюзивних умов і можливостей для розкриття й реалізації потенціалу працівників як найвищої цінності всієї команди і чинників сталого економічного розвитку України.

Висновки та перспективи подальших розвідок. В умовах повномасштабної війни РФ проти Української Державності критичні виклики безпеці, добробуту, здоров'ю та збереженню працівників підприємств, як основи економічної стійкості, спонукають до переосмислення та оновлення цінностей і пріоритетів управління персоналом. Філософією гнучкого адаптивного управління персоналом українських підприємств у контексті протидії викликам воєнного часу та підґрунтя повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу повинна стати реалізація принципів людиноцентризму. Вважаємо вкрай необхідним запровадження комплексних інноваційних підходів людиноцентричного управління персоналом українських підприємств, спрямованих на створення безпечного та інклюзивного середовища для національної господарської самореалізації й самоідентифікації людини-особистості як найвищої цінності нашої країни. Для досягнення стратегічних цілей людиноцентричного управління персоналом українських підприємств пропонуємо:

- спрямувати кадрову політику на створення антикризової управлінської команди, здатної швидко реагувати на нові виклики і загрози та оперативно розробляти і впроваджувати комплексні антикризові плани людиноцентричного управління персоналом українських підприємств в умовах війни;

- сформувати нову гнучку людиноцентричну культуру управління персоналом підприємств, основу на інноваційній традиції української науки та практики управління на засадах використання новітніх технологій, зміцнення економічних і морально-ціннісних основ, що має надзвичайно важливе цивілізаційне значення для соціальної адаптації, самоорганізації та самореалізації кожного працівника в умовах викликів воєнного часу;

- сформувати нову гібридну модель роботи і вкласти ресурс у те, що має цінність: безпеку і підтримку працівників та їх залучення до впровадження інновацій, залучення до робочих процесів ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб, мотивацію професійного розвитку працівників задля підвищення продуктивності праці й досягнення спільної мети – Перемоги України, що вимагає від менеджерів з управління персоналом нових соціально-комунікативних навичок, здатності наповнювати роботу новими сенсами, враховувати особливості кожного працівника поза межами посадових інструкцій;

- сформувати модель робочого середовища майбутнього шляхом впровадження нових підходів щодо поєднання можливостей сучасних технологій та інноваційних компетенцій працівників, що вимагає від HR-менеджерів: когнітивної гнучкості, аналітичного мислення; формування цифрової організаційної культури на основі постійного зворотного зв'язку з працівниками, цифрового мислення, що пов'язує основні цілі підприємства, цифрові технології та освітні програми; залучення працівників до процесу впровадження цифрових технологій та формування корпоративного солідаризму; здатності до безперервного навчання у цифровому форматі, розвивати разом із працівниками цифрові навички, управляти талантами;

- запровадити комплексні гнучкі програми управління добробутом персоналу (wellbeing-програми), спрямовані, насамперед, на створення безпечного робочого середовища, ефективної інклюзивної культури, захист психічного й фізичного здоров'я працівників та підтримку їхнього фінансового благополуччя й

соціальної взаємодії, що надасть персоналу можливість ефективно протидіяти викликам воєнного часу, заклавши основи інноваційного розвитку підприємств й повоєнного сталого економічного відновлення України відповідно до принципів зеленої економіки;

- сформувати нову модель людиноцентричного управління персоналом українських підприємств за основними принципами Agile-методології, що сприятиме високій гнучкості в адаптації до складних змін як ефективній протидії викликам воєнного часу та реалізації потужного потенціалу синергізму для забезпечення повоєнного сталого економічного зростання України завдяки задоволенню базових потреб кожного працівника, вмотивованості та підтримки працівників, самоорганізації в команді, крос-функціональній взаємодії, особистій комунікації з працівниками, атмосфері високої взаємної довіри, персональній та соціальній відповідальності, згуртованості, корпоративному волонтерству.

Перспективою подальших досліджень стане розроблення нових моделей гнучкого людиноцентричного управління персоналом українських підприємств на основі інноваційного підходу екологічної орієнтації відповідно до стратегічного Європейського зеленого курсу, що має надважливе значення для формування екоцентричної свідомості працівників як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств та повоєнного економічного відновлення й сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 200-206. <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35> (дата звернення: 15.08.2024).
3. Дмитренко Г.А., Мудра С.В. Формування інноваційної системи людиноцентричного управління персоналом в державних структурах. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 15-20.

4. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92-95.
5. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 69. С. 61-65. <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>.
6. Звіт Coursera: навички, необхідні сьогоднішньому працівнику. 2023. URL: Звіт Coursera: <https://www.management.com.ua> (дата звернення: 19.08.2024).
7. Лактіонова О.А., Гуменюк Р.П. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18> (дата звернення: 19.08.2024).
8. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 138-151. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151).
9. Небрат В.В., Супрун Н.А., Горін Н.О. та ін. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / За ред. В.В. Небрат. НАН України; ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2019. 532 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf>.
10. Нове опитування Американської торговельної палати в Україні та Сіті Україна "Ведення бізнесу в воєнній Україні". 2023. URL: <https://chamber.ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsio...> (дата звернення: 21.08.2024).
11. Трут О.О., Вербова О.С. Пріоритетні напрями менеджменту підприємств у кризових воєнних умовах. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 121-123. URL: <http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-konferenciyi/> (дата звернення: 21.08.2024).
12. Український інститут майбутнього. *Професії та навички майбутнього*. 2023. URL: <https://uifuture.org/publications/profesiyyi-ta-navyuchku-majbutnogo-2> (дата звернення: 23.08.2024).
13. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022.

- № 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 23.08.2024).
14. Шваб Клаус. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Наталії Климчук, Ярослава Лебеденка. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.
15. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4(43). С. 26-45. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-43-4-26>.
16. Deloitte. *Human Capital Trends*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 26.08.2024).
17. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org> (дата звернення: 26.08.2024).
18. Principles behind the Agile Manifesto. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 26.08.2024).
19. Schwab Klaus, Malleret Thierry. COVID-19: Der Grosse Umbruch. Cologny/Geneva: Weltwirtschaftsforum, 2020. 202 p.
20. The Global Risks Report 2024. 19th Edition, 124 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024> (дата звернення: 30.08.2024).

References

1. Baluyeva, O.V., Snopenko, G.V. (2020). The transformation of the HR function: modern trends. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> [in Ukrainian].
2. Vartanova, O.V., Malyarenko, I.S. (2023). The place and role Well-being at the corporative strategy of management. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 71, 200-206. <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-35> [in Ukrainian].
3. Dmytrenko, G.A., Mudra, S.V. (2015). Forming of the innovation system of humancentered HR at the state structures. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state*, 10, 15-20 [in Ukrainian].
4. Doronina, O.A. (2015). HR policy as the instrument of the anti-crisis management of enterprise. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 20, 92-95 [in Ukrainian].
5. Zaharchyn, H.M., Zaharchyn, N.R. (2022). General aspects of the HR at the conditions of higher risks. *Ekonomika ta upravlinnya*

- pidpryyemstvamy - Economics and enterprise management*, 69, 61-65. <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11> [in Ukrainian].
6. The report of Coursera: skills, which are necessary today's employee. (2023). Retrieved from The report of Coursera: <https://www.management.com.ua> [in Ukrainian].
 7. Laktionova, O.A., Humenuk, R.P. (2021). The humanoriented valuable approach to the development of the management potential enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18> [in Ukrainian].
 8. Lopushnyak, H.S., Mylyanyk, R.V. (2022). Management competencies of the manager: modern challenges and determinates of development. *Naukovi perspektyvy - Scientific perspectives*, 7(25), 138-151. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151) [in Ukrainian].
 9. Nebrat, V.V., Suprun, N.A., Horin, N.O. ets. (2019). Entrepreneurship in Ukraine: historical and institutional analysis. Institute for economics and Forecasting, NAS of Ukraine Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf> [in Ukrainian].
 10. The new poll of the American Chamber of Commerce in Ukraine and The City of Ukraine 'The prosecution business in the military Ukraine'. (2023). Retrieved from <https://chamber.ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsio> [in Ukrainian].
 11. Trut, O.O., Verbova, O.S. (October 26, 2023). Priority tendencies management of enterprises at the crises military conditions. *Transformation processes in economics: from concurrency to cooperation: Materials I all-ukrainian scientific-practical conference*, (pp. 121-123). Khmelnytskyi: KhCTEI. Retrieved from <http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-konferenciyi> [in Ukrainian].
 12. The Ukrainian institute of future. (2023). *Professions and skills of the future*. Retrieved from <https://uifuture.org/publications/profesiyya-navychky-majbutnogo-2> [in Ukrainian].
 13. Chornodid, I.S., Vasylets, N.M., Petrenko, V.M. (2022). Features of the HR at the conditions of the state of war. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya - Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> [in Ukrainian].
 14. Schwab, K. (2019). The fourth industrial revolution. Forming the fourth industrial revolution / transl. from engl. Klymchuk N., Lebedenko Ja. Harkiv: Club of the family free time [in Ukrainian].
 15. Schevchenko, L.S. (2020). HR 4.0: the revolution in spere of the HR. *Ekonomichna teoriya ta pravo - Economic theory and law*, 4(43), 26-45. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-43-4-26> [in Ukrainian].
 16. Deloitte. (2023). *Human Capital Trends*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>.
 17. Manifesto for Agile Software Development. (2001). Retrieved from <http://agilemanifesto.org>.
 18. Principles behind the Agile Manifesto. (2001). Retrieved from <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
 19. Schwab, Klaus, Malleret, Thierry. (2020). COVID-19: Der Grosse Umbruch. Cologny/Geneva: Weltwirtschaftsforum.
 20. The Global Risks Report 2024. (2024). 19th Edition. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024>.

Стаття надійшла до редакції 10 вересня 2024 р.