DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32

УДК 331.101:331.5

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN WAR

Назарко Світлана Олексіївна
кандидат економічних наук, доцент,
Чернігівський інститут імені Героїв Крут
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4841-9201

Канцур Інна Григорівна
кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3642-1670

Познанська Інна Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7343-6663

Nazarko Svitlana
Chernihiv Institute named after Heroes Krut
Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Kantsur Inna
State Tax University

Poznanska Inna
Odessa National Economic University

Стаття присвячена вивченню теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом під час війни. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду підходів до управління людським капіталом у зв'язку зі зміною його характеристик, умов формування, розвитку та збереження, що спричинено вторгненням російських військ на територію України. Мета статті – визначити пріоритетні напрями дій держави та бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни. Для досягнення поставленої мети визначено поняття «управління людським капіталом» та його основні напрями, проаналізовано втрати людського капіталу під час війни, окреслено несприятливі умови для його формування, розвитку та збереження та на основі цього виокремлено нові підходи до управління капіталом та пріоритетні заходи держави та бізнесу, спрямовані на підвищення його ефективності. В процесі дослідження використані методи аналізу, синтезу, порівняння, індукції та дедукції. За результатами дослідження встановлено, що управління людським капіталом – це цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління (працівника), з метою розвитку об'єкта управління: професійних навичок, знань, компетенцій, мотивації, фізичних здібностей, соціально-психологічних відносин та інших елементів людського капіталу. В зв'язку з російським вторгненням перед роботодавцями постали нові виклики щодо управління людським капіталом, пов'язані як зі значними його втратами, так і з несприятливими умовами для його формування, розвитку та збереження. Для підвищення ефективності управління людським капіталом визначено пріоритетні напрями дій держави та бізнесу, зокрема: лібералізація податкового та трудового законодавства, підтримка українських компаній і людей, які повертаються з-за кордону та внутрішньо-переміщених осіб, реформування освіти, сприяння розвитку цифрової культури, повернення та утримання талантів, забезпечення добробуту працівників компаній, забезпечення гнучкості бізнес-процесів та трансформація бізнес-діяльності. Практичне значення дослідження полягає в можливості використовувати отримані результати українськими компаніями, які працюють в умовах війни.

Ключові слова: людський капітал, трудові ресурси, інвестиції, мотивація, комунікація, лібералізація.

© Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В.

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of human capital management during the war. The relevance of the study is due to the need to revise approaches to human capital management due to changes in its characteristics, conditions of formation, development and preservation caused by the invasion of Russian troops on the territory of Ukraine. The aim of the article is to determine the priority areas of state and business actions aimed at improving the effectiveness of human capital management in conditions of war. To achieve the goal, the concept of "human capital management" and its main directions were defined, the losses of human capital during the war were analyzed, unfavorable conditions for its formation, development and preservation were determined, and on this basis new approaches to capital management and priority measures of state and business aimed at improving its efficiency were determined In the course of the study methods of analysis, synthesis, comparison, induction and deduction were used. According to the results of the study it was established that human capital management is a purposeful managerial influence on the subject of management (employee), with the purpose of development of the object of management: professional skills, knowledge, competences, motivation, physical abilities, social and psychological relations and other elements of human capital In connection with Russian invasion new challenges in human capital management, connected both with considerable its losses and unfavorable conditions, have appeared before employers To improve the efficiency of human capital management priority areas of government and business were identified, in particular: the liberalization of tax and labor legislation, support for Ukrainian companies and people returning from abroad and internally displaced persons, reforming education, promoting digital culture, the return and maintenance of talent, ensuring the welfare of employees of companies, providing flexibility in business processes and transformation of business activities. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained by Ukrainian companies operating in a war environment.

Keywords: human capital, human resources, investment, motivation, communication, liberalization.

Постановка проблеми. Управління людським капіталом є однією з сучасних тенденцій світового менеджменту. Перехід від управління людськими ресурсами до управління людським капіталом обумовлюється формуванням нової концепції постіндустріального суспільства: зростанням ролі сфери послуг та інформації в економіці, зміною сутності та природи капіталу, автоматизацією та комп'ютеризацією виробництва. Основною конкурентною перевагою компаній стають інформація та накопичений людський капітал, який включає в себе навички та вміння людей, їх професійні знання, мотивацію, досвід, фізичні, психологічні, світоглядні, суспільні, культурні якості та здібності. Сьогодні людський капітал є основним засобом виробництва, драйвером соціально-економічного розвитку компанії і держави загалом.

Україна володіє потужним людським капіталом, який характеризується високим рівнем освіти, креативністю та вмотивованістю. Однак війна, яку розв'язала Росія, змінила його характеристики, вплинула на розвиток та призвела до значних втрат. В таких умовах компанії змушені змінювати підходи до управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління людським капіталом розглядається в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Брюхов А. М. [1], Носкова К. А. [2], Точиліна Ю. Ю. [3] та інших. Однак недостатньо дослідженим залишається питання управління людським капіталом в умовах війни, тому воно потребує додаткового розгляду та аналізу.

Формулювання мети статті. Мета статті – визначити пріоритетні напрями дій держави та бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни.

Основний матеріал дослідження. Перш ніж дослідити управління людським капіталом в умовах війни, необхідно визначити суть цього поняття. На думку Брюхова А. М., управління людським капіталом – це вибір найкращої альтернативи з його застосування, збільшення цінності (шляхом інвестування коштів у розвиток та навчання персоналу, розвиток медичного обслуговування тощо) та отримання прибутку від його використання [1]. Концепція управління людським капіталом розвиває здібності окремого працівника, виявляє його сильні та слабкі сторони з метою допомогти співробітнику зробити більший внесок в успіх організації [2].

Враховуючи думки дослідників, управління людським капіталом необхідно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління (працівника), з метою розвитку об'єкта управління: професійних навиків, знань, компетенцій, мотивації, фізичних здібностей, соціально-психологічних відносин та інших змістовних елементів людського капіталу.

Основними напрямами в управлінні людським капіталом є: 1) формування людського капіталу; 2) розвиток людського капіталу; 3) збереження людського капіталу.

Формування людського капіталу передбачає визначення необхідного для успішного функціонування підприємства рівня людського капіталу, підбір кандидатів через службу зайнятості населення, за допомогою

рекрутингових агенцій або пошук кандидатів з числа працівників підприємства. Важливим етапом відбору кандидатів на вакантні посади є розробка системи критеріїв при відборі персоналу. Ці критерії повинні враховувати набір необхідних знань, навичок, здібностей та особистих характеристик працівників.

Розвиток на підтримка людського капіталу на належному рівні відбувається після його формування. Для цього проводиться оцінка працівника, найпоширенішою формою якої є атестація. Нерідко після проведення атестації виявляється потреба в підвищенні освітнього та кваліфікаційного рівня співробітників.

Збереження людського капіталу спрямоване на підтримку поведінки, ставлення та результати, які вигідні компанії.

Формування, розвиток та збереження людського капіталу в умовах війни є важливим завданням кожного підприємства незалежно від форми власності, відомчої, галузевої приналежності та ступеня технологічності. Від цього залежить існування України на глобальній карті як незалежної та конкурентоспроможної держави [3].

У зв'язку з вторгненням російських військ на територію України перед роботодавцями постали нові виклики щодо управління людським капіталом під час війни. Вони не можуть використовувати його повною мірою, що пов'язано як зі значними втратами людського капіталу, так і з несприятливими умовами для його формування, розвитку та збереження.

За даними Агентства ООН у справах біженців, в середині липня кордон з Україною перетнуло понад 9 мільйонів людей [4]. Найбільше українських біженців перебуває в Польщі. Станом на 11 липня 2022 року в країні зареєстровано понад 1,2 млн українців, які рятуються від війни [5]. Велика кількість людей виїхала в Німеччину, Чехію, Туреччину, Італію, Молдову, Румунію та Словаччину. Згідно з даними, отриманими в результаті опитування Агентства ООН у справах біженців, більшість з них після закінчення війни бажають повернутися до України [5]. Однак можна припустити, що велика кількість українців, які виїхали за кордон, не повернуться. Все залежатиме від тривалості війни, масштабів руйнувань та можливості працевлаштування в іншій країні. Згідно з даними аналітичного центру міжнародного агентства з працевлаштування Gremi Personal із посиланням на Міністерство сім'ї та соціальної політики Республіки Польща, з початком повномасштабної війни в Польщі працевлаштувалося 372 тис. українських біженців [6].

З України продовжують виїжджати не тільки працездатні громадяни, а й студентська та учнівська молодь, яка є трудовим потенціалом країни. Чіткої статистики не існує, однак згідно з даними ООН, через війну переміщено дві третини дітей та молоді, зокрема, дітей молодшого та шкільного віку – 5,7 млн та студентів – 1,5 млн [7]. Ситуацію з виїздом учнів та студентів можна розглядати з двох боків. З одного боку, це відкриває доступ до безкоштовного навчання в закладах освіти Європейських країн, який сприятиме формуванню високоосвіченої мультикультурної молоді. З другого боку, значна частина дітей та молоді не повернеться в Україну. Таким чином, наша держава втратила значну частину людського капіталу.

До втрати людського капіталу призводить примусова евакуація українських громадян до Росії. За оцінками різних джерел, російська влада допитала, затримала і примусово депортувала від 900 тис. до 1,6 млн громадян України, включаючи 260 тис. дітей, з їхніх домівок до Російської Федерації [8]. Втрату людського капіталу в Україні спричинило вбивство великої кількості цивільного населення та військових.

Серед інших несприятливих умов для формування, розвитку та збереження людського капіталу необхідно відзначити такі:

– стресовий стан багатьох українців. Згідно з результатами останнього опитування соціологічної групи Рейтинг в рамках проєкту «Україна в умовах війни», 24% українців мають дуже напружений емоційний стан і лише 9% вважають його дуже спокійним (рис. 1);

– відсутність інвестицій в людський капітал. Мається на увазі формування гнучкої та добре оснащеної системи освіти, яка відповідає потребам бізнесу. За повідомленням Укрінформу, станом на 30 липня, внаслідок повномасштабного вторгнення російський військ було пошкоджено 2199 закладів освіти, із них 225 – зруйновані повністю [10]. Негативний вплив на систему освіти та, відповідно, на формування людського капіталу, має припинення освітнього процесу на окупованих територіях або його продовження відповідно до стандартів окупантів. Необхідно відзначити низьку якість освіти у відносно спокійних регіонах, зумовлену постійними перервами на повітряні тривоги, поганим інтернет-зв'язком, відсутністю достатньої кількості технічного обладнання тощо;

– зниження заробітних плат. Через падіння доходів велика кількість українських компаній змушена звільняти працівників або скорочувати заробітні плати. Нерідко працівники пере-

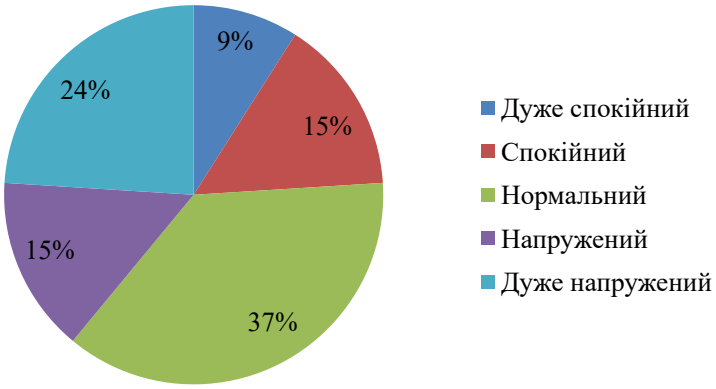


Рис. 1. Емоційний стан українців під час війни

Джерело: систематизовано авторами [9]

водяться на половину ставки, скорочуються години або оформляються відпустки за власний кошт. Якщо ж компанія наймає нових працівників, то їм пропонується заробітна плата нижча, ніж до війни. Варто зазначити, що найбільше падіння заробітної плати спостерігається в сфері видобутку сировини (на 58%), інсталяції та сервісу (на 56%) та безпеки (на 49%). Істотне зниження зарплат спостерігається в сфері консультування, будівництва, нерухомості, туризму, готельного та ресторанного бізнесу, транспорту, логістики, а також в банківській сфері, сфері продажу, мистецтва, розваг та масмедіа [11].

– обмежена діяльність українських компаній або повна зупинка їх роботи. Згідно з опитуванням компанії Делойт в Україні та Американської торговельної палати в Україні, яке проходило з 6 квітня по 13 травня, 65% опитаних компаній різних індустрій ведуть обмежену операційну діяльність, 8% призупинили свою роботу, 2% знаходяться в процесі ліквідації і тільки в 25% компаній операційна діяльність ведеться в повному обсязі (рис. 2).

Попри значні втрати людського капіталу і несприятливі умови для його формування, розвитку та збереження, в цьому напрямі є певні надбання. Мова йде про позитивну зміну характеристик людського капіталу. До війни основними характеристиками людського капіталу були: високий рівень освіти, креативність та вмотивованість. Сьогодні до них можна додати національну самоідентичність, патріотизм та цифрову компетентність.

Посилення національної самоідентичності підтверджують результати соціологічного опитування Київського міжнародного інституту соціології, яке проводилося з 6 по 22 липня 2022 року методом телефонного інтерв'ю. Відповідно до них, 85% опитаних (дорослих у віці від 18 років, які проживають на території України) вважають себе громадянами своєї держави (рис. 3).

Посиленню патріотизму сприяла зміна цінностей населення. Зростає кількість українців, які відчувають гордість за свою країну. Матеріальні цінності відходять на другий план. Більш важливим стає спіл-

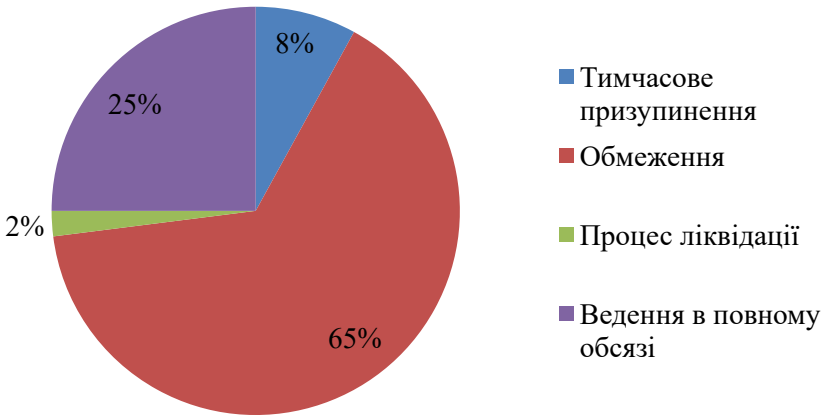


Рис. 2. Операційна діяльність українських компаній під час війни

Джерело: [12]

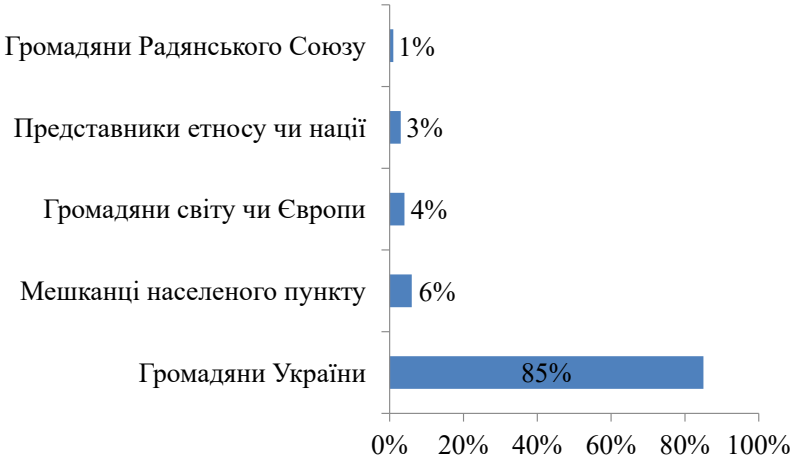


Рис. 3. Громадянська ідентичність українців

Джерело: систематизовано авторами [13]

кування з рідними, альтруїзм та допомога один одному.

Важливим досягненням є формування цифрової компетентності людського капіталу. В умовах війни більшість українських користувачів змінили підхід до використання інтернет-ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання довіри до перевірених джерел державних установ, зміна ставлення до захисту особистих даних, трансформація поведінки в соціальних мережах та більш свідоме ставлення до споживання різноманітної інформації та інформаційної безпеки.

Зміна характеристик людського капіталу, умов його формування, розвитку та збереження змусили компанії переглянути підходи до управління цим капіталом. Більшість з них фокусують свою увагу на підтримці людей, що підтверджує спільне опитування компанії «Делойт» (Україна) та Американської торгівельної палати, метою якого стало дослідження актуальних пріоритетів, практик та реакцій на нові реалії в сфері управління людським капіталом. Згідно з результатами опитування, яке проходило в квітні-травні 2022 року, головними пріоритетами компаній в управлінні людським капіталом стало управління робочим навантаженням (57%), підтримка та допомога працівникам (57%) та перегляд чисельності персоналу (49%) (рис. 4).

Необхідно зазначити, що більшість компаній, незважаючи на складну ситуацію в країні, не скорочувала кількість працівників (67%) (рис. 5).

Задля підтримки працівників низка компаній зменшила робоче навантаження для всього персоналу або для його певних категорій.



Рис. 4. Пріоритети компаній у сфері управління людським капіталом

Джерело: систематизовано авторами [12]

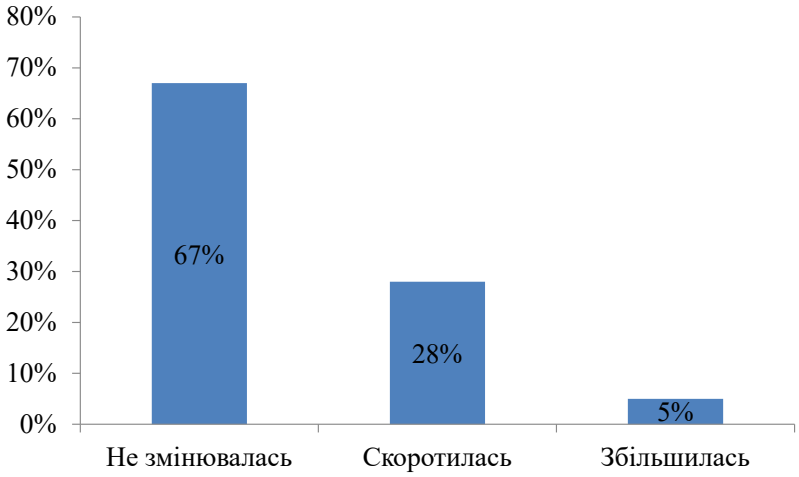


Рис. 5. Скорочення працівників під час війни

Джерело: систематизовано авторами [12]

Важливим моментом є допомога компаній працівникам, які знаходяться не тільки в Україні, а й за кордоном. Зокрема, 79% опитаних компаній надає допомогу з переїздом та житлом, а 67% опитаних допомагає грошима (рис. 6).

Необхідно відзначити збільшення інтенсивності комунікації між роботодавцями та персоналом, яка сприяє покращенню відносин між ними та підвищенню довіри з боку працівників.

Варто зазначити, що дії компаній, спрямовані на допомогу своїм працівникам, підтверджують їх зрілість з точки зору соціальної відповідальності.

Повне відновлення людського капіталу, яке сприятиме підвищенню ефективності управління цим капіталом, можливе при умові визначення пріоритетних напрямів дій для держави та бізнесу після завершення активних бойових дій (табл. 1).

Висновки. Україна має значний людський капітал, однак війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, вплинула на його формування, розвиток та збереження. В зв'язку з цим українські компанії змушені змінювати підходи до управління людським капіталом, адже на сьогоднішній день він є основним засобом виробництва, драйвером соціально-економічного розвитку бізнесу та держави в цілому.

Військовий конфлікт призвів до значної втрати людського потенціалу. Його формуванню, розвитку та збереженню заважають й інші несприятливі фактори, серед яких необхідно відзначити стресовий стан багатьох українців в зв'язку з воєнними діями, відсутність інвестицій в людський капітал, зниження заробітних плат, обмеження діяльності українських компаній або повна зупинка їх роботи. Однак попри це, відмічається позитивна



Рис. 6. Матеріальна допомога працівникам під час війни

Джерело: [12]

Таблиця 1

Пріоритетні напрями дій, що спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом

Для держави	Для бізнесу
– Лібералізація податкової сфери. – Лібералізація трудового законодавства. – Фінансова підтримка українських компаній. – Розробка програм стимулювання розвитку бізнесу та самозайнятості населення. – Соціальна підтримка людей, що повертаються з-за кордону. – Соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб. – Реформування системи освіти, яка повинна бути спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу. – Підтримка цифрової культури в Україні шляхом розробки державної програми з її формування та розвитку.	– Повернення та утримання талантів. – Забезпечення добробуту працівників (фінансового, фізичного та психічного стану). – Забезпечення гнучкості робочих процесів. – Трансформація бізнес-діяльності з урахуванням принципів соціальної значимості.

Джерело: розроблено авторами

зміна характеристик людського капіталу, до яких додалась національна самоідентичність, патріотизм та цифрова компетентність.

Більшість українських компаній враховують всі зміни, які відбулися під час війни та розробляють нові підходи до управління людським капіталом. Важливим досягненням в цьому напрямі є те, що вони акцентують увагу на підтримці свого персоналу, що дуже важливо в умовах війни. Однак для підвищення ефективності управління людським капіталом необхідна підтримка з боку держави та кардинальні кроки з боку самого бізнесу: лібералізація податкового та трудового законодавства, підтримка українських компаній і людей, які повертаються з-за кордону та внутрішньо-переміщених осіб, реформування освіти, сприяння розвитку цифрової культури, повернення та утримання талантів, забезпечення добробуту працівників компаній, забезпечення гнучкості бізнес-процесів та трансформація бізнес-діяльності.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів українським бізнесом, який продовжує працювати в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брюхов А. М. Научный анализ понятий «человеческий капитал» и «управление человеческим капиталом». *Челябинский гуманитарий. Научный журнал*. 2012. № 1. С. 23–26.

2. Носкова К. А. Методы управления человеческим капиталом. *Гуманитарные научные исследования*. 2013. № 9.

3. Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. 89 с.

4. Over 9 million border crossings registered from Ukraine – UN agency. reuters.com, 2022. URL: https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13/

5. Гамалій І. Понад 9 млн українців виїхали з початку війни (ООН). lb.ua, 2022. URL: https://lb.ua/society/2022/07/14/523112_ponad_9_mln_ukraintsiv_viihali_z_kraini.html

6. Мельничук Ю. У Польщі найнижче безробіття за останні 32 роки: скільки українських біженців працевлаштувати. zn.ua, 2022. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/u-polshchi-najnizhche-bezrobittja-za-ostanni-32-roki-skilki-ukrajinskikh-bizhentsiv-pratsevlashtuvali.html

7. Інна Совсун: «Я вже друге десятиліття спостерігаю відтік найкращих, найрозумніших викладачів і студентів». lb.ua, 2022. URL: https://lb.ua/society/2022/07/27/524314_inna_sovsun_ya_vzhe_druge_desyatilittya.html

8. «Фільтраційні» операції, примусові зникнення і масові депортації українських громадян, вчиняємі Росією. ua.usembassy.gov, 2022. URL: https://ua.usembassy.gov/uk/russias-filtration-operations-forced-disappearances-and-mass-deportations-of-ukrainian-citizens/

9. Яковлєва О. Як почуваються українці після чотирьох місяців війни? Результати свіжого опитування. vikna.tv, 2022. URL: https://vikna.tv/test/opytuvannia/vtoma-ta-nestacha-snu-najbilshi-problemy-ukrayinciv-rezultaty-svizhogo-socziologichnogo-opytuvannya/

10. Близько 30% шкіл готові до навчання в режимі офлайн — Шкарлет. ukrinform.ua, 2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3542631-blizko-30-skil-gotovi-do-navcanna-v-rezimi-oflajn-skarlet.html

11. Галицький А. В Україні продовжують знижуватися зарплати через війну: яким професіям платять найменше. economics.segodnya.ua, 2022. URL: https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/v-ukraine-prodolzhayut-snizhatsya-zarplaty-iz-za-voyny-kakim-professiyam-platyat-menshe-vsego-1621967.html

12. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. www2.deloitte.com, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html

13. Майже вдвічі зросла кількість людей, які ідентифікують себе громадянами України – опитування. nv.ua, 2022. URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/skilki-lyudey-v-ukrajini-vvazhayut-sebe-ukrajincyami-ostanni-novini-50263605.html

REFERENCES:

1. Bryukhov A. M. (2012) Nauchnyy analiz ponyatiy «chelovecheskiy kapital» i «upravleniye chelovecheskim kapitalom» [Scientific analysis of the concepts of "human capital" and "management of human capital"]. *Chelyabinskiy gumanitariy. Nauchnyy zhurnal*, 1, 23–26. (in Russian)

2. Noskova K. A. (2013) Metody upravleniya chelovecheskim kapitalom [Methods of human capital management]. *Gumanitarnyye nauchnyye issledovaniya*, 9. (in Russian)

3. Tochylina Y. Y. (2019) Rol lyudskoho kapitalu v innovatsiynomu rozvytku natsionalnoyi ekonomiky [The role of human capital in the innovative development of the national economy]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 26(2), 89. (in Ukrainian)

4. Over 9 million border crossings registered from Ukraine – UN agency (2022). Retrieved from: https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13/

5. Hamaliy, I. (2022). Ponad 9 mln ukrayintsiv vyyikhaly z pochatku viyny (OON) [Over 9 million Ukrainians have left since the beginning of the war (UN)]. Retrieved from: https://lb.ua/society/2022/07/14/523112_ponad_9_mln_ukraintsiv_viihali_z_kraini.html (in Ukrainian)

6. Melnychuk, Y. (2022). U Polshchi naynyzhche bezrobittya za ostanni 32 roky: skilky ukrayinskykh bizhentsiv pratsevlashtuvaty [In Poland, unemployment is the lowest in the last 32 years: how many Ukrainian refugees should be employed]. Retrieved from: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/u-polshchi-najnizhche-bezrobittja-za-ostanni-32-roki-skilki-ukrajinskikh-bizhentsiv-pratsevlashtuvali.html (in Ukrainian)

7. Inna Sovsun: «YA vzhe druhe desyatylittya sposterihayu vidtik naykrashchykh, nayrozumnishykh vykladachiv i studentiv» (2022) [Inna Sovsun: "I have been watching the outflow of the best, smartest teachers and students for the second decade"]. Retrieved from: https://lb.ua/society/2022/07/27/524314_inna_sovsun_ya_vzhe_druge_desyatilittya.html (in Ukrainian)

8. «Filtratsiyni» operatsiyi, prymusovi znyknennya i masovi deportatsiyi ukrayinskykh hromadyan, vchynyayemi Rosiyeyu (2022) ["Filtering" operations, forced disappearances and mass deportations of Ukrainian citizens committed by Russia]. Retrieved from: https://ua.usembassy.gov/uk/russias-filtration-operations-forced-disappearances-and-mass-deportations-of-ukrainian-citizens/ (in Ukrainian)

9. Yakovlyeva, O. (2022). Yak pochuvayutsya ukrayintsi pislya chotyrokh misyatsiv viyny? Rezultaty svizhoho opytuvannya [How do Ukrainians feel after four months of war? The results of a recent survey]. Retrieved from: https://vikna.tv/test/opytuvannia/vtoma-ta-nestacha-snu-najbilshi-problemy-ukrayincziv-rezultaty-svizhogo-sociologichnogo-opytuvannya/ (in Ukrainian)

10. Blyzko 30% shkil hotovi do navchannya v rezhymi oflayn – Shkarlet (2022) [About 30% of schools are ready for offline learning – Skarlet]. Retrieved from: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3542631-blizko-30-skil-gotovi-do-navcanna-v-rezimi-oflajn-skarlet.html (in Ukrainian)

11. Halytskyy A. V. (2022) Ukrayini prodovzhuyut znyzhuvatysya zarplaty cherez viynu: yakym profesiyam platyat naymenshe [Wages continue to decrease in Ukraine due to the war: which professions are paid the least]. Retrieved from: https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/v-ukraine-prodolzhayut-snizhatsya-zarplaty-iz-za-voyny-kakim-professiyam-platyat-menshe-vsego-1621967.html (in Ukrainian)

12. 81% kompaniy dopomahaye pratsivnykam v Ukrayini ta za kordonom – nove opytuvannya «Deloyt» v Ukrayini ta Amerykanskoyi torhovelnoyi palaty v Ukrayini (2022) [81% of companies help employees in Ukraine and abroad – a new survey by "Deloitte" in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html (in Ukrainian)

13. Mayzhe vdvichi zrosla kilkist lyudey, yaki identyfikuyut sebe hromadyanamy Ukrayiny – opytuvannya (2022) [The number of people who identify themselves as citizens of Ukraine has almost doubled – survey]. Retrieved from: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/skilki-lyudey-v-ukrajini-vvazhayut-sebe-ukrajincyami-ostanni-novini-50263605.html (in Ukrainian)