

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>**Шапа Н.М.**

кандидат економічних наук

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

Shapa Nadia

PhD in Economics

ERI «Prydniprovskia State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7745-222X>**Калініченко А.А.**

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

Kalinichenko Arthur

ERI «Prydniprovskia State Academy of Civil Engineering and Architecture»

Ukrainian State University of Science and Technology

ПРОБЛЕМА ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

У статті досліджується проблема плинності кадрів в умовах воєнного стану. Визначаються фактори та причини, які спричиняють відтік працівників, аналізується їх вплив на стан вітчизняного бізнесу. Проведено аналіз останніх наукових досліджень, що акцентують увагу на нових підходах до управління персоналом в кризових умовах. Проводиться порівняння попиту (кількості вакансій) та пропозиції (кількості резюме) ринку праці за найбільш популярними сферами діяльності, визначаються складності точного розуміння ситуації. Аналізується тенденція руху кадрів з початку війни до сьогоднішнього дня. Надається прогноз змін вимог до працівників у зв'язку із впровадженням штучного інтелекту та оптимізації зайнятості, а також висловлюються припущення щодо економічних та соціальних наслідків застосування ШІ в бізнесі. Пропонуються шляхи, які можуть бути впроваджені для зниження плинності кадрів та стабілізації діяльності підприємств.

Методи наукового дослідження, які були застосовані: узагальнення, статистичний аналіз, економічний аналіз та порівняння; індукція та дедукція.

Ключові слова: плинність кадрів, військовий стан, управління персоналом, діяльність підприємства, ринок праці, штучний інтелект.

THE PROBLEM OF STAFF TURNOVER AT ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The article examines the issue of employee turnover at enterprises in Ukraine under martial law conditions. Staff turnover has become a significant obstacle to the stable operation of enterprises, reducing productivity, competitiveness, and negatively impacting the national economy as a whole. The war has caused a high outflow of workers, forcing enterprises to cut production volumes or even cease operations. Key factors influencing turnover include mobilization, forced evacuation, psychological pressure, and economic instability, all contributing to a labor shortage and posing challenges for businesses in retaining personnel.

Research on personnel management in crisis conditions indicates that traditional methods need adaptation to new realities. Under wartime conditions, effective management requires new approaches, such as simplifying hiring procedures, implementing flexible working conditions, and enabling remote work, allowing employees to remain in their roles even in dangerous environments. Emphasis is also placed on the importance of psychological support to overcome stress, maintain motivation, and ensure staff stability.

Labor market research shows a significant demand for workers in trades, services, and logistics. Despite a 33% increase in job vacancies since early 2024, labor shortages persist in key sectors due to mobilization, relocation, and emigration. The outflow of workers creates a constant need to attract new employees without increasing the total number of jobs, indicating a high level of workforce turnover.

Given the challenges faced by Ukrainian enterprises, the article suggests potential solutions to reduce turnover.

Automation of production processes and the use of artificial intelligence (AI) minimize dependence on physical labor, ensuring stable operations even in difficult conditions. AI provides opportunities to automate routine tasks, optimize labor, and may lead to the reduction of certain departments or production areas, thereby lowering personnel costs and increasing efficiency.

Flexible working conditions, particularly remote or part-time employment, are also crucial strategies for maintaining staff stability. This is especially relevant for employees who have been forcibly evacuated or work in dangerous zones. Besides flexible conditions, supporting employees' mental health is essential. Psychological support programs, including counseling and group support, help employees better adapt to stressful conditions and maintain loyalty to their employer.

An additional measure to preserve jobs is relocating production facilities to safer regions, which helps retain key specialists and ensure continuity of production processes. Cooperation with international organizations for retraining personnel and providing business support also contributes to stability.

Research methods applied include generalization, statistical analysis, economic analysis, comparison, induction, and deduction.

Practical application: Proposed measures such as automation, flexible working conditions, psychological support, and international assistance are essential tools for reducing turnover and ensuring business resilience under martial law. The scientific value of this study lies in justifying the need to adapt existing methods of managing workforce turnover to martial law conditions, applying new strategies for organizing personnel and overall enterprise activities, considering AI capabilities, and revising personnel requirements.

Key words: *personnel turnover, martial law, personnel management, mobilization of workers, economic instability*

JEL classification: *M54, O15*

Постановка проблеми. Військовий стан має значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Однією з найбільших проблем за таких умов є занадто велика плінність кадрів. Це викликає серйозні труднощі для більшості бізнесів, адже відтік працівників впливає не тільки на стабільну роботу та працездатність підприємства, знижує його конкурентноспроможність, а також має негативні наслідки для всієї економіки країни. Через те, що на підприємстві є велика плінність кадрів, виробляється менше продукції або надається менше послуг, відповідно перераховується менше податків у бюджет країни, а в гіршому випадку, підприємству доводиться припинити діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, які стосуються вирішення цієї проблеми, показує, що управління персоналом в умовах воєнного стану є відносно новим викликом для вітчизняної науки. Незважаючи на вагомий теоретичний розробки в питань кадрового менеджменту, багато з них потребують адаптації до реалій війни.

Методи та моделі управління персоналом, розроблені в попередні періоди, не завжди ефективні в умовах війни і потребують оновлення. У зв'язку з цим поступово з'являються нові дослідження, спрямовані на вивчення цієї проблематики. Зокрема, Деркач М. та Мізіна О [1, с. 209–211] розглядають пошук нових інструментів управління як ключове завдання менеджерів. Назарко С., Канцур І. та Познанська І. [2, с. 41] досліджують пріоритетні напрями державних і бізнесових ініціатив для підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни. Шацька З. наголошує на важливості збереження персоналу шляхом впровадження заходів, таких як спрощення процедур прийому та звільнення працівників, перехід на дистанційну роботу для посилення безпеки, введення простою та психологічної підтримки [3]. Приділяють увагу управлінню персоналом в умовах воєнного стану Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. у своїй праці [4]. Також цю проблему розглядають такі науковці як:

Чорнодід І.С., Василець Н. М., Петренко В. М. у своїй статті [5], відзначаючи що наразі бізнесу потрібно вжити заходи, які спрямовані на зберігання кадрів. Смоквина Г. А. та Анна В. у праці [6] запропонували додаткові складові, які необхідно впровадити у концепцію кадрової політики для «ефективного досягнення високого рівня виробництва, розвитку та конкурентних переваг підприємств України». Ці та інші науковці стали новаторами у визначенні необхідних змін в концепції управління персоналом під впливом воєнних дій. Проте, незважаючи на їх значний внесок, проблема плінності кадрів потребує більш детального дослідження.

Мета статті полягає в дослідженні проблеми плінності кадрів та впливу воєнного стану на кадрову діяльність підприємств України, а також визначення можливих шляхів мінімізації негативних наслідків.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах військового конфлікту та політичної нестабільності багато вітчизняних підприємств та організацій стикаються з безпрецедентними проблемами. Однією з таких проблем є дефіцит працівників, що зазначено в статті [7], та високий рівень плінності кадрів.

Це явище має серйозні наслідки для бізнесу та економіки в цілому, оскільки призводить до втрати кваліфікованих працівників, зниження продуктивності та збільшення витрат на наймання та навчання нових працівників.

Відтік талановитих кадрів є результатом багатьох факторів, зокрема мобілізації чоловічого населення, евакуації жителів із небезпечних районів, економічної нестабільності та психологічного стресу, пов'язаного з військовими операціями.

Одним із найбільших викликів для українських підприємств під час російсько-української війни стала масова мобілізація працівників на військову службу [8]. Це стосується не тільки великих підприємств, а й малих і середніх підприємств, які, як правило,

покладаються на вузькоспеціалізованих фахівців. Мобілізація співробітників впливає на всі рівні управління, від вищого – топ менеджменту підприємства до окремих кваліфікованих працівників.

Втрата ключових співробітників призводить до зниження ефективності виробничого процесу і необхідності пошуку тимчасової або постійної заміни.

Окрім мобілізації, евакуація жителів із небезпечних зон також значно збільшує плинність кадрів. Люди звільняються з роботи через страх за своє життя чи втрату

житла. Евакуйовані часто не можуть продовжувати працювати на своїх попередніх місцях роботи, оскільки їх фізично видаляють із зони.

За даними Державного комітету статистики України [9] кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання знизилась на 17.02% з початку війни, станом на кінець 2023 р. (рис 1.). Наразі ситуація не покращилась, що призводить до кадрових ризиків та ставить бізнес у скрутне становище.



Рис 1: Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання
Джерело: складено авторами на основі [9]

Ще однією причиною плинності кадрів є психологічний стан працівників під час війни. Постійна загроза обстрілів, тривожні новини, невпевненість у майбутньому призводять до зниження мотивації та ефективності роботи. Багато працівників вирішують залишити роботу не через безпосередню небезпеку, а через психологічний тиск і страх за своє життя чи життя своїх близьких. Особливо поширене це явище серед людей, які працюють у районах, наближених до зон бойових дій.

Економічна нестабільність також є суттєвим фактором, що впливає на плинність кадрів. Зменшення платоспроможності може змусити підприємства скоротити зарплату або перейти на неповний робочий день, а працівники можуть вимагати кращих умов праці. Коли працівники не можуть отримувати стабільний дохід, вони стають менш лояльними до своїх роботодавців і частіше змінюють роботу. Для підприємств це означає постійні витрати на пошук, найм і навчання нового персоналу, що ще більше збільшує навантаження на бюджети підприємств.

Проаналізуємо стан ринку праці України за даними Work.ua. на 03.11.2024 р. [10]. Рейтинг п'яти найбільш затребуваних сфер діяльності за кількістю вакансій протягом 30 днів виглядає так:

1. Робочі спеціальності, виробництво

- | | | |
|----|-----------------------|-------|
| | 17608 | |
| 2. | Сфера обслуговування | 15913 |
| 3. | Роздрібна торгівля | 11862 |
| 4. | Продаж, закупівля | 11476 |
| 5. | Логістика, склад, ЗЕД | 10637 |

При порівнянні із розміщеними на даному сайті кількістю резюме за цими сферами діяльності, бачимо, що кількість пропозицій (резюме) перевищувало кількість попиту (вакансій) (рис. 2). Однак, потрібно взяти до уваги, що у багатьох вакансіях і резюме вказані зразу декілька можливих посад або видів діяльності, що значно спотворює дані. Наприклад, до сфери обслуговування потрапляють доволі різноманітні вакансії: офіціант, масажист, няня, перукар, кухар, прибиральниця, адміністратор та інші. До робочих спеціальностей і одночасно сфери логістики потрапляють резюме на посади водія. Сфера «Роздрібна торгівля» містить в основному вакансії продавців, а сфера «Продаж, закупівля» - «менеджерів з продажу», що по опису роботи є за часту тотожними (так як приставка «менеджер» вказує не на управлінську посаду, а є, скоріше за все, іміджевою складовою). В сферу освіти потрапили не тільки вакансії викладача, перекладача, вчителя, репетитора, а також психолога, логопеда і навіть лікаря, лаборанта.

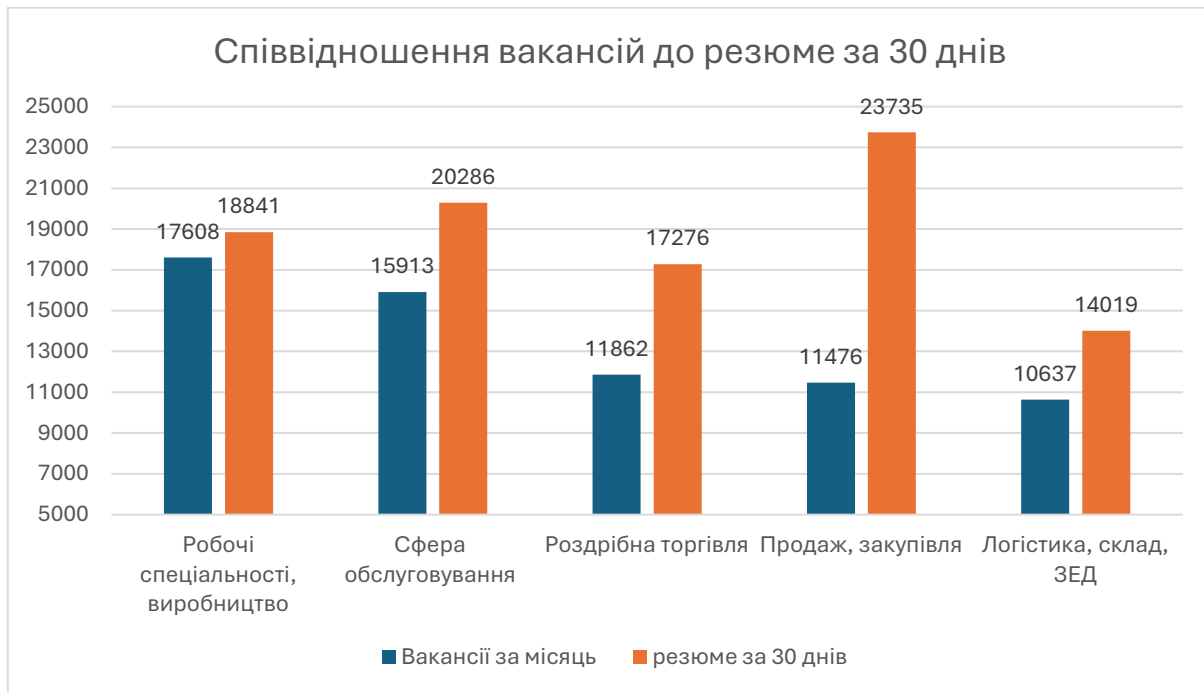


Рис. 2: Співвідношення кількості вакансій до резюме за найбільш популярними сферами діяльності
Джерело: складено авторами на основі [10]

Порівняно з аналогічним періодом минулого року за даними Мінфіну [11] кількість вакансій зростає на 20%, а з початку 2024 року — на 33% ми припускаємо що основною причиною цього зростання є саме плинність персоналу. Люди постійно перебувають у русі: хтось іде на фронт, інші змінюють роботу, треті виїжджають за кордон, тому підприємства постійно шукають працівників, хоча загальна кількість робочих місць практично не зростає. Це підтверджується у статті [12], де зазначено, що «У 2023 році абсолютна більшість роботодавців стикнулися з дефіцитом кадрів, який посилювався нерівномірним відновленням ринку праці як у географічному, так і в галузевому аспектах. Серед основних причин дефіциту кадрів — сотні тисяч українців мобілізовані на захист держави, мільйони змушені виїхати за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами. У Міністерстві економіки заявляють, що така ситуація є найбільшим міграційним кризисом з часів другої світової війни»

Зважаючи на всі ці виклики, існують шляхи, які можуть допомогти підприємствам знизити плинність під час війни та забезпечити стабільну роботу під час кризи.

Використовуючи такі технології, як штучний інтелект (ШІ) і роботизовані системи, можна зменшити залежність від людської праці та компенсувати втрати персоналу. Автоматизація процесів є одним важливим інструментом для мінімізації виснаження під час війни.

У багатьох галузях автоматизація процесів не тільки підвищує продуктивність, але й забезпечує стабільну роботу підприємств навіть у складних ситуаціях. Дослідження [13] показують, що автоматизація скорочує необхідну робочу силу, дозволяючи підприємствам використовувати свої ресурси ефективніше.

На нашу думку, в зв'язку з поширенням використання ШІ ринок праці може значно змінитися. Вже зараз багато професій трансформується чи взагалі зникає, їх замінює ШІ, про що йдеться в дослідженнях МВФ - майже 40 % глобальної зайнятості схильні до впливу ШІ [14]. Зараз йде етап підвищення рівня розумності ШІ і можна побачити, яким є прогрес за останні 2 роки. З'являється запит на спеціалістів, які вміють застосовувати ШІ.

Функціональні обов'язки працівників багатьох сфер діяльності (сфера обслуговування, торгівля та інші) можуть значно змінитися з безпосереднього виконання багатьох оперативних завдань на правильні постановки тих же завдань для систем на базі ШІ. Тому навички промпт-інжинірингу та критичного мислення стануть обов'язковими на рівні з суто професійними.

Наприклад, вже зараз в сфері торгівлі активно запроваджують можливості ШІ. Мова йде про автоматизацію замовлень в інтернет-магазинах повністю на основі ШІ, тобто при вході на сайт магазину людина може не передивлятися весь каталог, а текстом або навіть голосом проконсультуватися по товарах, зробити замовлення. ШІ сформує замовлення, створить запис в CRM, сформує ТТН Нової Пошти, відправить в Телеграм клієнту. Далі можуть надсилатися персоналізовані пропозиції клієнтам та вирішуватися більш глибокі задачі маркетингу. Таким чином, автоматизація замінює цілий відділ продажів, а це - колосальна економія.

Наступним кроком - AGI - загальний штучний інтелект, який може успішно виконати будь-яку (!) інтелектуальну задачу, котру може виконати людина. З цієї метою зараз підприємства інвестують в розробку процесорів нового покоління.

Таким чином, можна спрогнозувати, що в недалекому майбутньому вимоги до працівників кардинально

зміняться, буде підвищуватися соціальна нерівність між тими, хто може ефективно працювати з ІІІ та тими, хто не адаптований під це. Саме це допоможе визначити пріоритетність найму працівників.

Також однією з найефективніших стратегій є впровадження гнучких умов праці. Наприклад, дистанційна та скорочена робота (за умови можливостей технології та організації праці) дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки, навіть якщо вони фізично не можуть бути присутніми на робочому місці. Особливо це стосується людей, які були змушені евакуюватися в безпечніші райони.

Ключовою частиною стратегії зниження плинності кадрів є збереження психологічного здоров'я співробітників. Підприємства можуть впроваджувати програми психологічної підтримки, щоб допомогти співробітникам впоратися зі стресом і тривогою. Такі програми можуть включати консультації з психологом, групову підтримку та навіть онлайн-курси зняття стресу. Підвищення морального духу співробітників допомагає підтримувати їх мотивацію та підвищує їхню лояльність до підприємства.

Переміщення виробничих потужностей у безпечніші райони також є важливим засобом збереження робочих місць і уникнення руйнувань внаслідок військових дій. Під час війни багато підприємств вирішують перенести свої виробничі лінії, тимчасово чи назавжди, у райони, де не йде війна. Це дозволяє утримувати кваліфікованих співробітників і забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Співпраця з міжнародними та державними організаціями також може бути ефективним засобом зниження плинності кадрів. Наприклад, міжнародні організації можуть надати допомогу в підготовці та перепідготовці працівників, переміщених через війну. Державні програми підтримки бізнесу, такі як гранти та податкові пільги, також можуть допомогти підприємствам утримати персонал і забезпечити стабільну роботу.

Висновок. Серйозним викликом для економіки

України є проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану. Її головними причинами є наступні: мобілізація чоловічого населення, евакуація населення з небезпечних зон, економічна нестабільність та несприятлива соціально-психологічна ситуація. Зростаючий дефіцит кадрів і плинність персоналу негативно позначається на економіці країни.

Аналіз ринку праці показав, що кількість зайнятих працівників постійно зменшується. Наразі найбільший попит спостерігається на робочі спеціальності, виробництво, сферу обслуговування, роздрібну торгівлю, продаж, закупівлю та логістику. Незважаючи на те, що кількість пропозицій (резюме) перевищує кількість попиту (вакансій) за цими сферами діяльності на сайті work.ua, коректні висновки з цього приводу зробити важко внаслідок потрапляння значної кількості оголошень одночасно в різні сфери діяльності.

Протягом поточного року спостерігається збільшення кількості вакансій на 33%, що свідчить про високий рівень плинності кадрів на підприємствах.

Запропоновані шляхи вирішення проблеми плинності кадрів, а саме:

- автоматизація виробничих процесів та застосування штучного інтелекту, що сприяє оптимізації праці (при цьому змінюються вимоги до працівників) та надає значну економію витрат на персонал;

- впровадження гнучких умов праці, дистанційної роботи;

- підтримка психічного здоров'я працівників та підвищення морального духу за рахунок впровадження спеціальних психологічних програм;

- переміщення виробничих потужностей разом з персоналом у безпечніші зони діяльності;

- підтримка підприємств та утримання співробітників за рахунок державних пільг, грантів від міжнародних організацій.

Ці заходи мають вирішальне значення для виживання та розвитку вітчизняного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни / Українське съогодження – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : матеріали Всеукраїнської наукової конференції (20–21 жовтня 2022 р.). - Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
2. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство, 2022. С. 41-52.
3. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану . Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
4. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етами становлення та проблеми розвитку. 2022. №2 (8). URL: <http://surl.li/yyubzv>
5. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану . URL: <http://surl.li/veptwg>
6. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. URL: <http://surl.li/gimlgy>
7. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. URL: <http://surl.li/naaays>
8. Мобілізація працівників суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/xraeye>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://surl.li/higyfz>
10. Work.ua. Сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/ru/>

11. Український портал про фінанси та інвестиції Мінфін URL: <http://surl.li/twjceq>
12. Дефіцит кадрів, військовий рекрутинг та штучний інтелект: які тренди впливатимуть на ринок праці у 2024 році. URL: <http://surl.li/gwjlnn>
13. Автоматизація робочого процесу ШІ: розблокування ефективності та інновацій. URL: <http://surl.li/ytweva>
14. AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity. URL: <http://surl.li/uhtlfq>

References:

1. Derkach, M. S. (2022). Aktualni pytannya upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh viyny [Current issues of personnel management in wartime conditions]. In *Ukrainian Reality – 2022: Realities of War and Prospects for Country Recovery. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Conference: Vseukrains'ka naykova konferentsiia (20–21 govtnia, 2022)*, 209–211. Lutsk: Donetskiy natsionalniy tekhnichnyi universytet. [in Ukrainian].
2. Nazarko, S., Kantsur, I., & Poznanska, I. (2022). Upravlinnya lyuds'kym kapitalom v umovakh viyny [Management of human capital in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 41–52. Lutsk, Ukraine [in Ukrainian].
3. Shatska, Z. Ya. (2022). Aktual'ni pidkhody do upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Current approaches to personnel management during martial law]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, 10(257), 100–105. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
4. Pshyk-Kovalska, O. O., & Koval's'kyi, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Features of personnel management during martial law]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, 2(8). URL: <http://surl.li/yzybzv>. Lviv, Ukraine [in Ukrainian].
5. Chornodid, I. S., Vasylets', N. M., & Petrenko, V. M. (n.d.). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Features of personnel management during martial law]. URL: <http://surl.li/veptwg>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
6. Roly kadrovoyi polityky v suchasnykh umovakh: statystychnyy ohlyad ta peredumovy rozvytku [The role of personnel policy in modern conditions: A statistical review and prerequisites for development]. URL: <http://surl.li/gimlgy>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
7. Viyna i defitsyt pratsivnykiv: dynamika kadrovyykh resursiv v Ukrayini [War and labor shortage: Dynamics of human resources in Ukraine]. URL: <http://surl.li/naaays>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
8. Mobilizatsiya pratsivnykiv sub'yektiv hospodaryuvannya v umovakh voyennoho stanu [Mobilization of workers of economic entities during martial law]. URL: <http://surl.li/xraeye>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
9. Ofitsiynyy sait Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://surl.li/higyfz>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
10. Work.ua. Sait poshuku roboty №1 v Ukrayini [Work.ua. The #1 job search site in Ukraine]. URL: <https://www.work.ua/ru/>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
11. Ukrayins'kyy portal pro finansy ta investytsiyi Minfin [Ukrainian portal about finance and investment Minfin]. URL: <http://surl.li/twjceq>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
12. Defitsyt kadriv, viys'kovyy rekrutynh ta shtuchnyy intelekt: yaki trendy vplyvatymut' na rynek pratsi u 2024 rotsi [Labor shortages, military recruiting, and artificial intelligence: Trends shaping the labor market in 2024]. URL: <http://surl.li/gwjlnn>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
13. Avtomatyzatsiya robochoho protsesu ShI: rozblokuvannya efektyvnosti ta innovatsiy [Automation of work processes by AI: Unlocking efficiency and innovation]. URL: <http://surl.li/ytweva>. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
14. AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity. URL: <http://surl.li/uhtlfq>. New York, USA [in English].