

4. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org>.
5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. №4. С. 5-26.
6. Friedman M. *Inflation and Unemployment: Nobel Lecture*. *Journal of Political Economy*. 1977. Vol. 85, pp. 451-472.
7. *Committee for Economic Development*. URL: <https://www.ced.org/>.
8. Polyakov M.V. *Positive impact of international companies on development of knowledge economy*. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 2. P. 81-89.
9. *2021 Global RepTrak 100*. URL: <https://www.reprtrak.com/rankings/>.
10. Іграшкові цеглинки Lego виготовлятимуться із екологічних матеріалів. <https://ecolog-ua.com/news/igrashkovi-ceglinki-lego-vigotovlyatimutsya-z-ekologichnih-materialiv>.
11. Як працює українська корпоративно-соціальна відповідальність видобувного сектору в умовах карантину? *Громадський простір*. 17.11.2020. URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-pratsyuje-ukrajinska-korporatyvno-sotsialna-vidpovidalnist-vydobuvnoho-sektoru-v-umovah-karantynu>.
12. За підтримки ДТЕК у студентів НТУ «Дніпровська політехніка» з'явилася нова комп'ютерна техніка. Офіційний сайт компанії ДТЕК. Медіа-центр. Новини. URL: <https://dtek.com/media-center/news/pri-podderzhke-dtek-u-studentov-ntu-dneprovskaya-politekhnika-poyavilas-novaya-kompyuternaya-tekhnika/>

### **3.4. Вплив пандемії COVID-19 на ринок праці та адаптаційні заходи компаній**

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ринок праці в світовому масштабі. У 2020 р. падіння світового ВВП становило близько 4,5%, у 2021 р. згідно прогнозу МВФ передбачається скорочення ВВП на 5,4% [1]. Короткостроковими наслідками стали стрімке зростання безробіття та зміна підходу до організації праці в більшості компаній. В той час, коли мільйони людей були звільнені або втратили роботу, праця інших працівників була визнана як критично необхідна, що не підлягає переведення у формат

дистанційної роботи, проте вимагає застосування нових протоколів для зменшення поширення COVID-19. Темпи впровадження інтернет-технологій в деяких компаніях прискорилися, компанії стали більш гнучкими, віддалена робота стала нормою, але в той же час багато компаній та їх працівників вперше опанували дистанційний режим роботи.

Проблема впливу пандемії COVID-19 на соціально-економічне життя та пост-пандемічну економіку цікавить багатьох науковців, які аналізують довгостроковий вплив на споживання, а також потенціал для економічного відновлення країн на засадах інноваційного розвитку. Представлено багато наукових досліджень, що оцінюють вплив пандемії на попит на робочу силу, її професійну структуру та навички робочої сили [2-9]. Зокрема, звіт Інституту бізнес-досліджень McKinsey (*McKinsey Global Institute*) містить дослідження ринку праці в восьми країнах з різноманітними моделями економіки: Китай, Франція, Німеччина, Індія, Японія, Іспанія, Великобританія і США. Разом на ці країни припадає майже половина світового населення і 62 відсотки ВВП. Як зазначено в звіті, «пандемія спричинила найглибші економічні розлади з часів Другої світової війни, змінивши як попит, так і пропозицію, і шлях вперед є вкрай невизначеним» [10].

Якщо до пандемії COVID-19 найбільші зрушення на глобальному та локальних ринках праці були пов'язані з впровадженням нових технологій, то COVID-19 зробив акцент на фізичну складову в організації праці. У дослідженні *McKinsey Global Institute* за фактором «фізичний вимір роботи» було згруповано більш ніж 800 професій та окреслено десять робочих областей, в яких враховано робочі відстані між колегами та клієнтами, кількість міжособистісних взаємодій під час виконання робочих завдань, а також їх особливості (у відкритому просторі чи в приміщенні).

Таблиця 3.5

## Оцінка сфер робочої діяльності за фактором фізичної відстані\*

Сфера робочої діяльності (робочі області)	Фізичний вимір роботи	Посади та професії, що підлягають оцінці фізичного виміру	Трансформації у відповідних бізнес-процесах
1	2	3	4
Медичний догляд	87	Посади, які вимагають щільного та частого контакту з пацієнтами (лікарі, медичні сестри, санітари та інші).	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці. Прискорення

Персональний догляд	83	Посади, які надають догляд та допомогу людям похилого віку, інвалідам та лежачим хворим. Працівники інтернатів, будинків пристарілих людей, дитячих будинків тощо.	автоматизації та впровадженні штучного інтелекту
Взаємодія з клієнтами на місцях	76	Працівники, які взаємодіють із клієнтами в роздрібних магазинах, банках, поштових відділеннях, соціальних службах, консультаційних сервісах тощо. Робота характеризується високим рівнем взаємодії з незнайомими людьми і вимагає присутності на робочому місці.	Частковий перехід на електронну комерцію та інші цифрові транзакції. Зміни в бізнес-процесах, ймовірно, залишаться після пандемії.
Відпочинок та подорожі	75	Працівники, які обслуговують клієнтів в готелях, ресторанах, аеропортах та розважальних закладах; щоденне спілкування з великою кількістю нових людей.	Перехід на віддалену роботу і пов'язане з цим скорочення ділових подорожей, а також автоматизація деяких професій, можуть знизити попит на робочу силу в цій сфері.
Домашня підтримка	70	Постачальники послуг по догляду за дітьми на дому або домашнього працівника. Співробітники домашньої підтримки забезпечують особисту допомогу та супутні послуги для літніх людей, людей з обмеженими можливостями та пацієнтів, які одужують.	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці.
Виробництво та складське господарство	70	Професії з високим рівнем взаємодії під час виконання робочих операцій всередині приміщень.	Впровадження протоколів підвищення безпеки праці. Прискорення автоматизації та впровадженні штучного інтелекту.
Офісна робота, що ґрунтується на застосуванні комп'ютерних технологій	68	Включає офіси будь-яких розмірів та адміністративні посади в лікарнях, судових органах і на виробництві. Робота вимагає лише помірної фізичної близькості і помірної	Значний потенціал цієї сфери на організацію віддаленої роботи.

		кількості взаємодій з людьми. В країнах з розвинутою економікою на цю область трудової діяльності припадає приблизно одна третина зайнятих.	
Навчання та професійна підготовка	68	Посади з високим рівнем взаємодії як з великою, так і малою кількістю незнайомих людей.	Впровадження дистанційних та змішаних форматів навчання й професійної підготовки
Транспортування товарів	58	Робота вимагає лише помірної фізичної близькості і помірної кількості взаємодій з людьми.	Прискорення автоматизації та частковий перехід на цифрові транзакції. Зміни в бізнес-процесах, ймовірно, залишаться після пандемії.
Виробництво та обслуговування на відкритому повітрі	54	Включає будівельні майданчики, ферми та інші відкриті простори. Робота в цих сферах не вимагає близькості та інтенсивної взаємодії з іншими людьми та відбувається повністю на відкритому повітрі. Це найбільша з усіх робочих областей в Китаї та Індії; на неї припадає від 35 до 55 відсотків робочої сили цих країн.	Значного впливу COVID-19 не спричинив. Автоматизація відбувається під впливом НТП.

*\*Узагальнено автором на підставі [8]*

Під час пандемії найбільшого впливу зазнали сфери з найвищими показниками фізичної близькості: медичне обслуговування, особиста гігієна, обслуговування клієнтів на місцях, а також відпочинок та подорожі. Робочі місця, для яких є характерним більш високий рівень фізичної близькості, швидше за все, зазнають більшої трансформації після пандемії, що спричинить побічні ефекти в інших сферах трудової діяльності, оскільки у відповідь будуть змінюватися бізнес-моделі компаній. Наприклад, підприємства роздрібної торгівлі та оператори ринку FMCG все більше приєднуються до існуючих платформ, забезпечуючи лише необхідну частину ланцюжка створення вартості. В перспективі компанії реалізуватимуть стратегію створення власних платформ, проте розбудова подібних екосистем є складним завданням навіть для

лідерів ринку. Це вимагатиме великої кількості фінансових, часових та маркетингових ресурсів. Неспроможність більшості компаній самостійно реалізувати таку модель бізнесу, ймовірно, буде сприяти створенню стратегічних альянсів з конкурентами і розвиток партнерських відносин в цій сфері бізнесу[11].

Якщо до COVID-19 підприємства впроваджували автоматизацію та перепроектували робочі процеси, щоб зменшити частку робочих місць, пов'язаних переважно з рутинними завданнями, то в період пандемії виявлено високий рівень кореляції процесів автоматизації робочих процесів з рівнем фізичної близькості робочих місць, що забезпечують ці процеси, до споживачів, колег, та партнерів по бізнесу. Як показало дослідження *McKinsey Global Institute*, в робочих сферах з високим рівнем взаємодії людей прогнозується найбільше прискорення темпів автоматизації та впровадження штучного інтелекту. Глобальне опитування 2020-го р., яке охоплювало 800 менеджерів найвищого рівня, виявило, що дві третини компаній збільшують інвестиції в автоматизацію та штучний інтелект (від помірних обсягів інвестицій до значних). Зокрема, мова йде про автоматизацію та впровадження штучного інтелекту в складському господарстві, продуктових магазинах, кол-центрах і на виробничих підприємствах, щоб забезпечити як зменшення щільності робочих місць, так і ефективну роботу компаній в умовах значних змін у попиті. В 2020 р показники виробництва робототехніки в Китаї вже перевищили рівень, досягнутий до пандемії.

Зворотною стороною прискорення автоматизації є зростання безробіття та соціального розшарування. Дедалі більше країн визнають, що фінансова підтримка безробітних та незаможних у форматі виплати безумовного основного (базового) доходу (БОД) може бути засобом подолання негативних наслідків автоматизації та роботизації. Заява Генерального секретаря ООН у 2018 р. про неминучість запровадження урядами країн адаптованої до Четвертої промислової революції системи соціальних гарантій надала поштовх експериментам із виплатою БОД. У 2019 р. було оприлюднено результати перших експериментів. Дворічне дослідження в Фінляндії 2000 безробітних громадян, виплати яким становили по €560 на місяць зі збереженням виплат також і у випадку знаходження роботи, продемонструвало, що в учасників експерименту відбулося покращення показників здоров'я та зниження загального рівня стресу. Більше того, виявилось, що люди стали менше перейматися своїм

матеріальним добробутом і відчули, що можуть більшою мірою контролювати власне життя. Виявлено підвищення рівня довіри до людей загалом та соціальних інститутів зокрема — до політиків, поліції та суддів [12]. У 2020 р. в рамках заходів щодо згладжування соціально-економічних наслідків пандемії коронавірусу уряд Іспанії оголосив про введення безумовного базового доходу, спрямованого на підтримку малозабезпечених сімей. Уряд хоче зберегти безумовний базовий дохід і після епідемії [13].

В Україні був реалізований лише пілотний проект із виплати безумовного основного доходу у 2019 р., який охопив 10 людей. Джерелом виплат були приватні пожертвування, а організатором проекту – член Всесвітньої мережі основного доходу (*Basic Income Earth Network, BIEN*). Основний дохід сплачувався у сумі, еквівалентній 50 доларів США, протягом 3 місяців. За результатами анкетування встановлено, що виплати основного доходу одержувачі витрачали на оплату лікування, поліпшення харчування, погашення боргів, придбання одягу та взуття, освіти, інтернет, подорожі з дітьми. Виплати основного доходу справили позитивний вплив на фізичне та психічне здоров'я одержувачів, збільшення довіри до людей та громадських інститутів [13].

Також треба взяти до уваги, що тенденції, прискорені COVID-19, можуть спричинити більші зміни в професійній структурі робочих місць в економіці, додаткову потребу в підвищенні кваліфікації та опануванні нових професій. Тому система соціальних гарантій має вже сьогодні адаптуватися до цих викликів. Пандемія стала посилюючим негативним фактором, що вплинув на кількість робочої сили, яка змушена буде змінювати професію через техніко-технологічний вплив, галузеві зміни та зростання вимог до компетентностей людських ресурсів. Якщо за прогнозами *McKinsey Global Institute* до пандемії лише 6 % працівників на глобальному ринку праці повинні були б знайти роботу, опанувавши більш високооплачувану професію, то в пост-ковідний період структурне безробіття може сягнути 7,5% (зрости на 25%). Найбільший негативний вплив пандемії припаде на працівників громадського харчування, сфери продажів і обслуговування клієнтів, а також менш кваліфікованих працівників офісної підтримки.

Кількість робочих місць у складському та транспортному господарстві може збільшитися в результаті зростання електронної комерції та економіки доставки, але це збільшення навряд чи

компенсує істотне зменшення великої кількості низькооплачуваних робочих місць. У Сполучених Штатах, наприклад, кількість робочих місць у сфері обслуговування клієнтів і громадського харчування може скоротитися на 4,3 мільйона, тоді як кількість робочих місць у транспорті може зрости лише на 800 000. Попит на працівників у сфері охорони здоров'я та STEM (Science, technology, engineering, and mathematics) може зрости більше, ніж до пандемії, що відповідає тенденції підвищеної уваги до здоров'я у міру старіння населення та зростання доходів, а також зростаючу потребу в фахівцях, які здатні створювати, впроваджувати та підтримувати нові технології [8].

Окремо потребують уваги дві тенденції, які стали наслідком реакції компаній та споживачів на пандемію COVID-19, і які можуть змінити підходи до проектування робіт після подолання пандемії. В першу чергу мова йде про різке збільшення кількості співробітників, які працюють віддалено. Було виявлено, що близько 20-25 відсотків робочої сили в країнах з розвиненою економікою може працювати з дому від трьох до п'яти днів на тиждень. Мова йде лише про віддалену роботу, яку можна виконувати, не втрачаючи продуктивності праці. Зазвичай, мова йде про зони відповідальності, що передбачають індивідуальний підхід до виконання роботи. Обсяг дистанційної роботи в 4-5 разів перевищує обсяг віддаленої роботи до пандемії. Бізнес-процеси, які можуть зазнати зниження ефективності, якщо вони виконуватимуться віддалено, не можуть претендувати на такий підхід до їх забезпечення (припустімо, переговори, прийняття важливих бізнес-рішень, мозкові штурми, надання особистого зворотного зв'язку та залучення нових співробітників).

Деякі компанії вже планують перейти на гнучкі робочі місця, що дозволить зменшити концентрацію працівників та, водночас, скоротити офісні площі. Як наслідок може знизитися попит на послуги ресторанного бізнесу та роздрібною торгівлі у відповідних місцях дислокації (передусім, в центрах міст), а також попит на громадський транспорт.

Дистанційний формат також може зашкодити ринку ділових подорожей. Активне використання відеоконференцій під час пандемії призвело до формування нового досвіду і позитивного сприйняття користувачами віртуальних зустрічей. Хоча туристичні подорожі та туризм, відновляться після кризи, близько 20 відсотків ділових подорожей, найбільш прибуткового сегмента для авіакомпаній, можуть бути втрачені. Це матиме значний негативний вплив на

зайнятість у комерційній авіаційній галузі, аеропортах, сферах гостинності та громадського харчування.

Ще одна потужна тенденція, що стала наслідком COVID-19, це прискорення розвитку електронної комерції та інших віртуальних транзакцій. У 2020 році частка електронної комерції зростала в 2-5 разів швидше, ніж до COVID-19. Згідно з опитуваннями *McKinsey Consumer Pulse*, проведеними в усьому світі, приблизно три чверті людей, які вперше скористалися цифровими каналами під час пандемії, планують продовжувати користуватися ними й після подолання пандемії.

Цей перехід до цифрових транзакцій призвів до зростання кількості робочих місць у сфері доставки, транспортування та складування, телемедицини, онлайн-банкінгу та віртуальних розваг. У Китаї кількість робочих місць у сфері електронної комерції, доставки та соціальних мереж зросла більш ніж на 5,1 млн протягом першої половини 2020 року. Онлайн-консультації лікарів через *Practo*, компанію телемедицини в Індії, зросли більш ніж у десять разів у період з квітня по листопад 2020 року. Ці віртуальні практики можуть дещо знизитися, але, ймовірно, продовжиться значно вище рівня, який був до пандемії.

Опитування, проведене агентством *AIN.UA* в Україні, показало, що в період пандемії збільшилась торгівля через цифрові канали косметичними, гігієнічними засобами та продуктами харчування. Близько 7% респондентів зазначили ці товари як основні категорії покупок в Інтернеті. Така статистика відображає значний прогрес, оскільки український ринок роздрібної торгівлі в Інтернеті до пандемії характеризувався абсолютним домінуванням категорії побутової електроніки. За даними групи компаній *EVO* загальна сума фізичних товарів і послуг, які придбали українці в мережі Інтернет у 2020 р., сягнула 107 млрд грн, що на 41% більше ніж у 2019 р. (при прогнозі зростання на 15%). Майже 9% всіх покупок в Україні відбувається онлайн — на маркетплейсах, в онлайн-магазинах і соцмережах. До Китаю, де понад 30% всіх покупок здійснюється онлайн, ще далеко, але приріст за рік чималий [15]. Відповідно, відбувається вплив на суміжні галузі бізнесу, що призводить до змін в структурі зайнятості населення.

Отже, компанії продемонстрували достатній рівень гнучкості та адаптивності у реагуванні на пандемію. Прискорення темпів впровадження інновацій дало можливість порівняно швидко змінити

підходи до організації праці. Технологічні інновації компаній мають супроводжуватися адаптацією відповідних HR-процесів. Компаніям доцільно здійснити детальний аудит робочих процесів задля визначення робочих місць та посад, які можуть бути частково або повністю переведені на дистанційний формат. По мірі переходу організацій на віддалену роботу необхідно визначити критично важливі компетенції, які співробітникам знадобляться для роботи в цифровому форматі.

Прагнення компаній відстежувати продуктивність праці, робочий час та досвід роботи співробітників в умовах віддаленої роботи потребуватиме запровадження нових технологій для моніторингу співробітників і збору даних про стан їхнього здоров'я та безпеки. Загальними практиками вже є використання таких методів, як віртуальний вхід і вихід, відстеження робочого часу комп'ютера, моніторинг електронної пошти співробітників або внутрішнього спілкування/чату.

Багато організацій відреагували на економічний вплив пандемії скороченням штату працівників й будуть намагатися й далі зберегти гнучкість в управлінні робочою силою. Економічна невизначеність пандемії наштовхнула компанії на нестандартні моделі роботи з персоналом, зокрема реалізацію концепції спільного використання кадрів (*talent sharing*). Деякі організації проявили креативність і перевели своїх звільнених працівників на інші підприємства, які відчувають нестачу кваліфікованої робочої сили. *Sysco Corporation* уклала угоду з *The Kroger Company* про надання можливостей тимчасової роботи для співробітників *Sysco* в розподільчих центрах *Kroger*. У Німеччині *McDonald's* і продуктові мережі *Aldi Sud* і *Aldi Nord* уклали подібну угоду про обмін талантами [9]. Цей досвід може виявитися корисною стратегією для деяких компаній. Більшість великих транснаціональних організацій уже наймають працівників на неповний робочий день, а деякі компанії — *Uber*, *Lyft*, *DoorDash*, *Postmates* тощо — покладаються виключно на незалежних підрядників. Якщо концепція спільного використання кадрів набуватиме розвитку, керівникам відділу кадрів потрібно буде оцінити, які системи управління продуктивністю та системи компенсацій і пільг застосовувати до цих працівників.

Як показала криза, зумовлена пандемією COVID-19, ефективність як організаційна компетенція поступилася позиціями компетенції сталого розвитку компанії в умовах невизначеності. В

умовах нестабільності ефективні організації не завжди є гнучкими та адаптивними. Щоб побудувати організацію з високим рівнем гнучкості, потрібно формалізувати, яким чином робочі процеси можуть змінюватися. Співробітникам потрібно призначити різноманітні та гнучкі ролі, щоб в умовах розробки нових або адаптації бізнес-процесів вони отримували між-функціональні знання та відповідне навчання.

Урядам країн потрібно підтримувати бізнес, в першу чергу, розширюючи та покращуючи цифрову інфраструктуру. Потребує нагальної уваги проблема адаптації систем соціальних гарантій та захисту в умовах прискорення процесів автоматизації, діджиталізації та роботизації. Передусім, передбачається забезпечення процесів підвищення кваліфікації та опанування новими професіями працівникам, які вивільняються зі складу робочої сили через прискорення темпів зростання структурного безробіття в світі.

### ***Перелік використаних джерел:***

1. *World Economic Outlook Reports*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.

2. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eighth edition Updated estimates and analysis*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_824092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf).

3. *World Employment and Social Outlook. Trends 2021*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_795453.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf).

4. *Гендерні особливості ринку праці в умовах пандемії COVID-19*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_2\\_0\\_176\\_182](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_2_0_176_182).

5. *Як карантин вплинув на ринок праці в Україні (інфографіка)*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/25/infografika/suspilstvo/yak-karantyn-vplynuv-rynok-praczi-ukrayini>.

6. *Неформальна зайнятість в Україні: причини, наслідки, можливі рішення*. — [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ldn.org.ua/event/neformal-na-zayniatist-v-ukraini-prychynu-naslidky-mozhlyvi-rishennia/>.

7. *Future Of Work Post Covid-19*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/kweilinellingrud/2021/03/17/future-of-work-post-covid-19/?sh=2b45d75155ef>.

8. *The future of work after COVID-19*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

9. *The future of work after COVID-19*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>.

10. *Will productivity and growth return after the COVID-19 crisis?* — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/will-productivity-and-growth-return-after-the-covid-19-crisis>.

11. Романченко Н. В., Барбаренко А. В. Особливості розвитку мережевого ритейлу та збуту товарів F.M.C.G. в період пандемії COVID-19 // *Економічні студії*, Випуск 2 (32). 2021 р. С. 5-12.

12. *Results of Finland's basic income experiment: small employment effects, better perceived economic security and mental wellbeing*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.kela.fi/web/en/news-archive/-/asset\\_publisher/lN08GY2nIrZo/content/results-of-the-basic-income-experiment-small-employment-effects-better-perceived-economic-security-and-mental-wellbeing](https://www.kela.fi/web/en/news-archive/-/asset_publisher/lN08GY2nIrZo/content/results-of-the-basic-income-experiment-small-employment-effects-better-perceived-economic-security-and-mental-wellbeing).

13 *Spain plans universal basic income to fix coronavirus economic crisis*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/pascaledavies/2020/04/06/spain-aims-to-roll-out-universal-basic-income-to-fix-coronavirus-economic-crisis/?sh=1d241c8d4b35>.

14. *Основний дохід: теорія і практика*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://filosof.ntu.org.ua/ua/events>.

15. *Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн на покупки в інтернеті*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ain.ua/ru/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/>

16. *COVID-19 has accelerated these 4 labor market trends*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.brinknews.com/covid-19-has-accelerated-these-4-labor-market-trends/>.

17. *Seven Job Market And Human Resources Trends During COVID-19*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.luc.edu/quinlan/about/newsandevents/archive/shifts-in-marketplace-amid-pandemic.shtml>.