

РОЗВИТОК У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-01>

УДК 351.76 : 347.73 : 331.5.024.5

Гібадуллін Олексій Володимирович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ «UBC Group», м. Харків,
вулиця Лермонтовська, 7, м. Харків, 61024, Україна

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Мельниченко Олександр Анатолійович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри громадського здоров'я та управління громадським здоров'ям
Харківського національного медичного університету,
проспект Науки, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: mel_doc@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5021-9025>

Золотарьов Володимир Федорович,

кандидат економічних наук, професор,
заступник директора навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: zolotarev1955@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8924-3268>

ОБҐРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ КОЧІВНИКІВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ЇХ У ПІСЛЯВОЄННЕ ПРОМИСЛОВЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття пропонує розгляд феномена цифрового кочівництва у ракурсі інтелектуального та трудового ресурсу необхідного для реалізації відновлювальних проектів в українській промисловості регіонів вже сьогодні.

Як цитувати: Гібадуллін О. В., Мельниченко О. А., Золотарьов В. Ф. Обґрунтування мотивації глобальних цифрових кочівників для залучення їх у післявоєнне промислове відновлення України. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 8–26. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-01>

In cites: Hibadullin, O.V., Melnychenko, O.A., Zolotarev, V.F. (2024). Substantiation of the motivation of global digital nomads for their engagement in the post-war industrial recovery of Ukraine. *State Formation*, no. 1 (35), 8–26. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-01> [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., Мельниченко О. А., Золотарьов В. Ф., 2024



[This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Метою статті є обґрунтування впливу сучасної мотивації глобальних «цифрових кочівників» на формування нового способу залучення у нові приватні і державні проекти післявоєнного відновлення промисловості України. Перша половина статті пропонує аналітичний огляд мотиваційного портрету цифрового кочівника, як рушійної основи побудови механізму залучення їх у спільні відновлювальні проекти, розкриває особливості лідерства та комунікацій в середині системи цифрових кочівників, як основу побудови взаємодії між державою та власниками бізнесу цифрових кочівників. Друга половина статті безпосередньо пропонує авторський погляд на побудову алгоритму роботи з власниками бізнесу цифрових кочівників, розробки механізму залучення їх у спільні проекти з відновлення промисловості регіонів та побудови у подальшому системної роботи зі сталого розвитку регіонів України. Підґрунтям успішної реалізації механізму залучення цифрових кочівників має стати врахування мотиваційної складової та особливостей системи, як основи побудови процесів спільної взаємодії. Вкрай важливим є дотримання принципів раціональності та взаємоповага, уникнення проявів авторитарності та декларативності у взаєминах, розумні межі творчості.

Ключові слова: *цифровий кочівник, промислова політика, відновлення промисловості, стратегічні галузі, промисловість, кваліфікована робоча сила, публічне управління.*

Актуальність дослідження. Сьогодні, на етапі переосмислення суті вітчизняного промислового потенціалу регіонів у повоєнний період та початку відновлювальних процесів в інфраструктурі і економіці, набуває актуальності питання технологічної та інноваційної спрямованості вектору відновлювальних процесів як стратегічної основи повоєнного сталого розвитку та можливості отримання додаткового ресурсу. Вважаємо, що цифрова складова скоро буде основою економічної сталості та промислової конкурентоспроможності регіону, вона невід’ємна від питання трудового ресурсу регіону, його технологічної та практичної якості. Вже зараз виникає потреба в якнайшвидшому залученні у відновлювальні процеси в промисловості регіонів кваліфікованих спеціалістів з особливим набором технологічних і культурних компетенцій, маючих досвід реалізації реальних проектів. Спеціалісти подібного профілю потрібні майже у кожному відновлювальному проекті, але відчувається суттєвий брак таких спеціалістів як на ринку праці та ІТ-послуг України: кращі спеціалісти, результативні та продуктивні, задіяні у проектах сектора оборони. Не є кращою ситуація і з трудовим ресурсом на глобальних ринках: відбувається справжня боротьба не тільки між країнами що розвиваються, а навіть між високотехнологічними за залучення кваліфікованих спеціалістів у національні проекти.

Мабуть, немає сумнівів щодо пріоритетності вирішення питання пошуку нових можливостей та залучення додаткового інтелектуального ресурсу для відновлювальних процесів набуває неабиякої актуальності. Вирішення цього питання, на наш погляд, можливе за допомогою потенціалу, який міститься у площині «цифрового кочівництва», яка з часів пандемії набула популярності серед висококваліфікованих молодих спеціалістів та активного залучення їх у відновлювальні процеси. Україна тривалий час була серед лідерів світової іт-спільноти, досить багато представників світової іт-сфери є нашими земляками, не мало їх і серед «цифрових кочівників», і серед власників бізнесу «цифрових кочівників».

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань.

Але практична реалізація залучення «цифрових кочівників» у відновлювальні процеси безумовно стикнеться з рядом перешкод, серед яких фактори безпеки, займають не останнє місце. Не менш вагомою перешкодою є питання «як залучити?», «чим саме зацікавити?» і «як, врешті решт, конкурувати з високорозвиненими країнами у період повномасштабної війни, як подолати негативний попередній досвід партнерства?». Крім того не менш важливими є практичні питання: які саме механізми державного впливу застосовувати, як їх спрямовувати задля бажаного результату, з ким з представників спільноти «цифрових кочівників» встановлювати діалог, як адаптувати до українських реалій кращі світові практики залучення до співпраці та реалізації спільних проектів? Отже, виникає потреба у розробці відповідного практичного механізму залучення «цифрових кочівників» у відновлювальні процеси вітчизняної промисловості регіонів.

На сьогодні наукові дослідження феномену «цифрових кочівників» тільки починаються. Віддаючи належне українським вченим (В. Базилевичу [7], І. Дунаєву [3], С. Дичковському [2], О. Овчинниковій [4]) у цьому питанні та провідним західним вченим, (Дейв Кук [11; 12], Грейг Річардс, Анніка Мюллер, Іна Райхенбергер, Ольга Ханнонен та ін.), невирішеними залишаються питання як? використовуючи глибинні процеси, на яких базується феномен цифрового козівництва (напр., рушійні сили, роль та структуру лідерства та комунікацій всередині системи), побудувати результативні механізми залучення їх до відновлення української промисловості та побудувати результативну систему державно-приватного партнерства задля досягнення цілей сталого розвитку у повоєнний період.

Метою статті є обґрунтування впливу сучасної мотивації глобальних «цифрових кочівників» на формування нового способу залучення у нові приватні і державні проекти післявоєнного відновлення промисловості України.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд впливу мотивів та тригерів внутрішніх конфліктів особистості представників ІТ-спільноти, що лягли в основу зародження та формування бізнес-структур цифрових кочівників, взаємозв'язок мотиваційних факторів особистості зі специфікою лідерства та системою комунікаційної взаємодії в соціумі. Комплексний вплив особливостей системи цифрових кочівників на структуру процесів державно-приватного партнерства та механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси регіональної промисловості України. Далі, ця стаття підкреслює важливість врахування особистих мотивів поведінки та світогляду представників системи цифрових кочівників як основу побудови та результативності практичної реалізації механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у процеси відновлення промисловості регіонів.

Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

1) узагальнення ключових особливостей формування бізнес-структур цифрових кочівників, які слід враховувати при побудові механізму залучення у відновлювальні проекти;

2) концептуальні точки дотику та точки конфлікту державно-приватного партнерства, алгоритм компенсації;

3) концептуальний алгоритм механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у процеси відновлення;

4) концептуальні пропозиції щодо практичного впровадження механізму залучення.

Виклад основного матеріалу. У концептуальну основу механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у процеси відновлення промисловості регіонів слід, перш за все, покласти аналіз феномена цифрового кочівництва як суспільного процесу, що будується на світогляді, мотивах та особливостях конкретних особистостей. Врешті решт, дія будь якого механізму впливу спрямована перш за все на конкретних соціальних індивідів, а через них вже керує системою, впливає на процеси в її середовищі, використовуючи вже сформовані канали комунікацій. На сьогодні «бізнес цифрових кочівників» має всі ознаки відкритої системи (процес, що обмінюється ресурсами, енергією, капіталом та інформацією зі своїм навколишнім середовищем), є окремою внутрішньо організованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [17]. Ключовою особливістю, що робить систему бізнесу ключових кочівників унікальною, у порівнянні з іншими соціальними системами, є значна орієнтація її на особистість. Саме мотиви та тригери внутрішніх конфліктів особистості лягли в основу зародження та формування бізнес-структур цифрових кочівників, керують процесами всередині системи та впливають на успішність та результативність, формують соціальну субкультуру як в середині системи, так і мають значний вплив на соціальні та державно-приватні взаємозв'язки за межами системи. Розробка дієвих та результативних механізмів взаємодії держави та представників бізнесу цифрових кочівників, механізмів залучення їх у якості трудового та інтелектуального ресурсу у процеси відбудови промисловості регіонів, на наш погляд, не можлива без дослідження особистої та соціальної мотивації, ролі лідерства в середині системи, тригерів внутрішніх та зовнішніх конфліктів що «запускають» мотиваційні та само мотиваційні процеси.

Особливості формування та існування подібних соціальних систем тільки починають привертати увагу вітчизняних науковців в області державного управління та соціальних процесів та ставати предметом досліджень закордонних вчених. На сьогодні є безперечним факт того, що власники бізнесу ключових кочівників мають пряме відношення до ІТ-сфери, досвід автономної роботи, або фріланса та підприємницької діяльності [21]. Свіжа стаття Дейва

Кука дещо ширше розкриває змінні аспекти що лягли в основу створення та функціонування бізнесу цифрових кочівників: орієнтація на вільне планування робочого простору, мобільності та незалежність у виборі місця роботи, транскордонність та схильність до зміни місць проживання, інтеграція роботи та особистого життя, юридична легітимність [12]. Підкреслені особливості, звісно не розкривають повною мірою рушійні сили всередині системи, але дають змогу зробити ряд припущень, важливих для побудови системи державно-приватного партнерства з бізнесом цифрових кочівників та створити систему їх залучення у відновлювальні процеси у регіональній промисловості вже сьогодні.

По перше, враховуючи що система бізнесу цифрових кочівників тісно пов'язана з ІТ-сферою припустимо, що власникам бізнесу, з яких вона складається в повній мірі притаманні особистісні якості ІТ-соціуму, як системи формування особистості в процесі роботи [19; 20]. Отже і основні мотиви діяльності, мотиваційні цикли, тригери змін та внутрішніх конфліктів, точки спільного інтересу в державно-приватному партнерстві можуть бути тотожні.

По-друге, враховуючи автономність, транскордонність діяльності, нестійкість утворень, слід відзначити зростаючу роль емоційного лідерства [9] у групуванні та керуванні процесами, значну роль неформальних авторитетів [16], домінуючу емоційну складову особливостей взаємодії [22] в середині системи цифрових кочівників. Отже і побудова каналів комунікацій у державно-приватному партнерстві, сприйняття самого факту партнерства, спільні точки дотику повинна будуватися навколо формальних та неформальних лідерів бізнесу та розвиватися від них до учасників.

По-третє, враховуючи, що власники бізнесу цифрових кочівників є бізнесменами, прагнуть до юридичної легітимності та прозорості, то і в основу побудови системи державно-приватного партнерства слід закладати принципи прозорості та відкритості, взаємної вигоди, орієнтуватися не тільки на короткострокові проекти, а й на стратегічні взаємини.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що серед ключових особливостей формування бізнес-структур цифрових кочівників, факторами, що формують внутрішнє середовище системи, є:

- визначальну роль особистості учасників,
- емоційне лідерство,
- значення взаємозв'язків та комунікацій,
- структурованість та якість процесів.

При цьому, роль держави з огляду на специфіку подібних бізнес-утворень, як складової системи цифрових кочівників, зведена на сьогодні до опосередкованого рівня та проявляється або на етапах юридичної легітимізації, або у створенні бізнес-клімату та залученні у спільні соціальні проекти. Процеси управління в середині системи обумовлені перш за все авторитетом, компетентністю та довірою до лідера якого знають, експертну думку якого

цінують. Взаємозв'язки елементів системи цифрових кочівників, з огляду на суб'єктивний принцип утворення [14], мають ряд особливостей формування:

- 1) неформальність утворення,
- 2) нестійкість,
- 3) підвищений вплив зовнішніх факторів.

Вирішення питання перебігу процесів в системі цифрового кочівництва, з огляду на суб'єктивізм, полягає у пріоритетності дослідження особистісного портрету людини (через портрет ІТ-спеціаліста – до портрета власника бізнесу цифрових кочівників), і вже через нього – до механізмів залучення власників бізнесу та побудови стійкої системи державно-приватного партнерства. Сучасні дослідження [12] щодо формування профіля умовного «власника бізнесу цифрових кочівників» (за класифікацією Д. Кука, що було підхоплено і І. Дунаєвим у 2023 р. [3]), на наш погляд, повинно ґрунтуватися на психології управління: численні дослідження працівників ІТ-середовища дозволяють створити узагальнений мотиваційний портрет, виділити форми особистого та соціального прояву ключових мотивів поведінки. Для класичного представника ІТ-соціуму ключовим мотивом є «досягнення успіху», особистісним проявом якого є постійний саморозвиток, а соціальним – визнання у колег та у соціумі [8]. Інтегруючим мотивом, тригером встановлення зв'язків та відносин – потреба у спілкуванні задля підтвердження визнання значимості у оточення [18]. Ключовими демотиваторами є рутинність та некомпетентність, або відсутність спілкування та визнання, як інтегруючий демотиватор. Узагальнений мотиваційний портрет наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Мотивуючі фактори ІТ-спеціалістів
Table 1 – Motivating factors of IT professionals

Мотиви	Форма прояву		У чому полягає мотивація?
	як особистості	у соціумі	
1) Ключовий мотив Досягнення успіху	Саморозвиток	Визнання у оточення	Некомпетентність
	Багатозадачність	Результативність	Не добросовісність
	Складність завдань	Відповідальність	Безвідповідальність
2) Творча активність	Творча компонента у задачах	Визнання унікальності	Рутинність
3) Інтегруючий мотив: потреба у спілкуванні	Визнання та особиста значимість	Зворотній зв'язок Передача досвіду	Відсутність взаємозв'язку

*Джерело: розробка співавтора Олексія Гібадулліна.

*Source: development by co-author Oleksiy Gibadullin.

Узагальнений мотиваційний портрет «класичного» ІТ-спеціаліста дає можливість зробити висновок, щодо якостей особистості власників бізнесу цифрових кочівників, яким на основі професійного формування особистості притаманні прагнення до професійного зростання, визнання та творчої активності у роботі. А, отже, і у соціальних контактах вони орієнтовані на ерудицію, обов'язковість та раціоналізм.

Ці особистісні якості слід доповнити декількома особливостями, що характерні саме для власників бізнесу цифрових кочівників: стратегічне бачення ідеї та прагнення досягнення особистої мети, стають ключовим мотивом переходу з ІТ-фрілансера до власника бізнесу, з цим процесом пов'язана і зміна ключового демотиватора з «некомпетентності» на «недобросовісність». На заміну творчій компоненті, саме яка є тригером переходу від ІТ-спеціаліста до цифрового кочівництва, приходить раціональна компонента, а взаємозв'язки набувають більш професійної аніж емоціональної орієнтації. Ці необхідно враховувати при побудові комунікаційної взаємодії у державно-приватному партнерстві, при розробці механізмів залучення у процеси відбудови промисловості регіонів. Ключові фактори мотивації дозволяють сформулювати перші концептуальні «точки дотику» при побудові механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси у промисловості регіонів:

- 1) унікальність можливих спільних проектів;
- 2) можливість реалізувати мету у спільному проекті;
- 3) раціональність та взаємна вигода від партнерства;
- 4) суспільне визнання компетентності та соціальна користь.

Слід пам'ятати що тільки дійсно раціональна та результативна пропозиція, прозора та з чіткими «правилами гри», а не декларативна, без взаємних зобов'язань, може бути цікава та стане запорукою успішної взаємодії.

Декомпозиція «мотиваційного портрету» за умовними термінами перебування в статусі власника бізнесу цифрових кочівників, на нашу думку, дозволяє деталізувати особливості психологічного портрету та скорегувати механізм залучення в залежності від профілю мотивації, спрямованості життєвої позиції, характеру прийняття рішень. Пояснимо це розлого:

1) Так, умовно «молоді власники бізнесу» схильні до експресивного типу мотивації (все задля самовираження та самореалізації...) [13], характеризуються егоцентричною життєвою позицією, тригером, мотивуючий їх до дій є самовираження та прагнення суспільного визнання їх особливого статусу.

2) Для успішної взаємодії з «молодими власниками бізнесу» важливе підкреслення їх особистої ролі у спільному проекті. Для власників бізнесу «середнього віку» характерний імпульсивний (оснований на ірраціональному сприйнятті) тип мотивації, характеризуються емоційною життєвою позицією, тригером, мотивуючим їх на зміни є внутрішній конфлікт між професійним та особистим життям, бажанням зростанням особистого доходу та прагненням бути суспільно корисним.

3) Для успішної взаємодії з власниками бізнесу «середнього віку» важливе підкреслення їх експертної ролі у спільному проекті. Для власників бізнесу з довготривалим перебуванням у статусі характерний прогресивний (оснований на раціональному сприйнятті) тип мотивації, характеризуються суспільно активною життєвою позицією, тригером, мотивуючим їх на зміни є, як і для молодих бізнесменів, самовираження та прагнення суспільного визнання їх особливого статусу. Відмінність полягає у самовираженні не через егоцентричну, а через соціальну складову, масштабування бізнесу, меценатство, тощо.

4) Для успішної взаємодії з ними важливе підкреслення їх соціальної ролі у спільному проекті. Узагальнена схема декомпозиції мотиваційного портрету наведена у таблиці 2.

Таблиця 2 – Узагальнена схема декомпозиції мотиваційного портрету
Table 2 – Generalized scheme of decomposition of the motivational portrait

Складові декомпозиції	Спрощений кваліфікаційний рівень іт-спеціаліста		
	Рівень JuJunior CEO	Рівень CEO	Рівень Senior CEO
Умовний середній вік бізнесу	До 2 років	2-5 років	Від 5 років
Профіль мотивації	Експресивний (самовираження)	Імпульсивний (іраціональний)	Прогресивний (раціональний)
Спрямованість життєвої позиції	Егоцентрична	Емоційна	Соціальна
Тригер виходу на новий рівень	Визнання статусу	Внутрішній конфлікт	Визнання успіху
Основний мотив	Визнання особистості	Визнання компетентності	Визнання статусу
Ключові мотиви	Життєзабезпечуючі	Професійні	Суспільно корисні
– професійні	Самопізнання та навчання	Професійні виклики	Матеріальна забезпеченість
– творчі	Загальна творча активність	Вибіркова творча активність	Суцільна творча активність
– соціальні	Соціальний статус	Суспільна користь	Меценатство
Основний демотиви	Несправедливість соціального оточення	Некомпетентність соціального оточення	Невдячність соціального оточення
	Неможливість саморозвитку	Невизнання компетентності	Невизнання заслуг

*Джерело: розробка співавтора Олексія Гібадулліна.

*Source: development by co-author Oleksiy Gibadullin.

Декомпозиція мотиваційного портрету власників бізнесу цифрових кочівників дозволяє виокремити фактори, що концептуально впливають на предметність та успішність як механізму залучення їх у спільні проекти з відновлення промисловості, так і на результативність самих проектів, закладають основу сталих зв'язків стратегічного партнерства. Деталізація факторів у розрізі майбутніх механізмів комунікаційної взаємодії, створення умов для ведення бізнесу, участі в державних програмах наведена у таблиці 3.

Таблиця 3 – Фактори впливу мотивації на результативність програм
Table 3 – Factors influencing motivation on program effectiveness

Параметри для порівняння	Спрощений кваліфікаційний рівень іт-спеціаліста		
	Junior CEO	CEO	Senior CEO
Основний мотив	Визнання особистості	Визнання компетентності	Визнання статусу
<i>Фактори успіху державно-приватного партнерства («точки дотику»)</i>			
Державні програми	Особиста користь	Залученість	Вплив на розробку
Умови для ведення бізнесу	Стартові умови	Умови зростання та розвитку	Умови розвитку та масштабування
Комунікаційна взаємодія	Пошук діалогу	Налагодження взаємодії	Сталий діалог
<i>Фактори невдачі державно-приватного партнерства («точки конфлікту»)</i>			
Державні програми	Авторитарність	Декларативність	Негативний досвід
Умови для ведення бізнесу	Невигідність умов	Неможливість розвитку	Нераціональність
Комунікаційна взаємодія	Зайвий тиск	Некомпетентність	Невдячність

*Джерело: розробка співавтора Олексія Гібадулліна.

*Source: development by co-author Oleksiy Gibadullin.

Враховання факторів успіху та можливої невдачі при побудові процесів залучення власників бізнесу цифрових кочівників необхідно задля моделювання як «точок дотику», де інтереси обох сторін є взаємовигідними, так і врахування можливих «точок конфлікту» які є не менш важливими у спільній взаємодії. Моделювання процесу залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси промисловості регіонів було б не повним, без урахування поточного впливу сьогодення, триваючих бойових дії та історії взаємин держави та представників ІТ-сфери. Численні інтерв'ю розкривають нам ключові мотиви як повернення ІТ-вців в Україну, так і продовження роботи за кордоном. Серед мотивів повернення в Україну чітко простежується соціальна спрямованість мотивів: «передача унікального досвіду...», «змінити ситуацію на краще...», «зробити країну та ЗСУ більш інтелектуальними...», «бути корисним...», «це можливість бути частиною чогось більшого, ніж власна історія...» [1, 5]. Це дає можливість стверджувати, що на сьогодні все ще можливе залучення цифрових кочівників у процеси відбудови та створення дійсно партнерських відносин між державою та бізнесом. Проти, при побудові механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників в сумісні процеси необхідно враховувати і негативний досвід сумісної діяльності. Не секрет є те, що багато ІТ компаній з початком повномасштабної війни релокувалися за кордони України та продовжують там працювати. Крім цілком зрозумілого фактору безпеки основні мотиви продовження роботи за кордоном, за словами самих ІТ-спеціалістів, наступні ...» [6]:

- умови та політика ведення бізнесу, невизначеність взаємин, авторитарність державних органів;
- негативний власний досвід взаємин з державними структурами, не гарантованість зобов'язань та вкладів;
- незадоволений запит на реформи.

Чітке простеження де мотивуючого впливу нажаль, не є емоційним проявом однієї особистості, а викриває величезний пласт негативу попереднього невдалого партнерства між державою та ІТ-сферою, невід'ємною частиною якої є власники бізнесу цифрових кочівників. Враховуючи, що однією з домінант поведінки останніх є бажання до власної свободи ці прояви значно ускладнюють впровадження механізму залучення їх у відновлювальні проекти, проте не роблять його неможливим. При побудові системи державно-приватного партнерства на нових засадах необхідно враховувати існуючий негативний досвід та працювати з ним за допомогою компенсаторного механізму (механізму заміщення), при якому негатив усувається позитивом, точки конфлікту заміщуються точками дотику, емоції особистості не викорінюються, а заміщаються якісно новими [10].

Принципова схема компенсаторного механізму при побудові механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників наведена у таблиці 4.

Таблиця 4 – Принципова схема роботи з негативним досвідом
Table 4 – Schematic diagram of work with negative experience

Типи мотивів	Мотиви повернення в Україну	Мотиви роботи за кордоном	Концепція компенсаторного впливу
1) особисті	Родина, інша ментальність.	Фактори безпеки, умови життя.	Соціальна та суспільна важливість особистого та бізнес-досвіду.
2) соціальні	Близькість до спільноти, участь у громадському житті	Умови та політика ведення бізнесу, негативний досвід не добросесніть, популізм, корупція, незадоволений запит на реформи.	Участь у робочих групах з розробки та впровадженні реформ.
3) фінансові	Бажання витратити гроші в Україні та розвивати свою економіку.	Небажання мати рахунки та економічні відносини в українській юрисдикції.	Можливість роботи через закордонні компанії, крипто валютні операції.
4) суспільні	Волонтерство, спонсорство, програми адаптації ветеранів.	Програми адресної та прозорої підтримки з можливістю контролю розподілу та витрат.	Прозорість процесів сумісного партнерства.
5) професійні, творчі	Впевненість у майбутньому розвитку сфери ІТ.	Впевненість у кризі розвитку ІТ в Україні.	Можливість побудувати новий технологічний уклад вітчизняної промисловості та підкреслення особистої ролі кожного учасника.

*Джерело: розробка співавтора Олексія Гібадуліна.

*Source: development by co-author Oleksiy Gibadullin.

Крім того, на етапі усунення існуючого негативного досвіду слід пам'ятати про ряд особливостей та саме на них будувати практичну реалізацію:

– емоційна складова прийняття рішень у більшості ІТ-шників, що працюють в якості кочівників, дає можливість використовувати популяризацію успішного досвіду спільних проектів з лояльно налаштованими представниками та робити з них «агентів впливу», що популяризують ідею. Враховуючи, що ІТ-спільнота є своєрідною субкультурою, саме через лояльно налаштованих її представників можливо «достукатися» до інших.

– емоційне лідерство та довіра до успішних представників прошарку власників бізнесу цифрових кочівників, які відомі серед професіоналів. Саме з ними потрібно починати роботу вже зараз, саме їх залучати на всіх етапах від залучення до впровадження механізму взаємодії у відновлювальних проектах.

– раціональність та взаємоповага, уникнення проявів авторитарності та декларативності у взаєминах, розумні межі творчості. Саме це є основою успіху з побудови системи залучення та партнерства.

– уникати маніпуляцій та будувати комунікації орієнтуючись на спільний результат, визнаючи минулі негаразди.

Нажаль, враховуючи реалії сьогодення, процес роботи з негативом не можливо виокремити ані часовими рамками, ані пріоритетними, він буде «органічно» супроводжувати систему державно-приватного партнерства досить тривалий період та повинен враховуватися в механізмі залучення власників бізнесу цифрових кочівників та у подальших сумісних проектах на кожному практичному етапі. Концептуальний алгоритм розробки механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні проекти вітчизняної промисловості регіонів наведено у таблиці 5.

Таблиця 5 – Концептуальний алгоритм розробки механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлення промисловості регіонів

Table 5 – Conceptual algorithm for developing a mechanism for engaging digital nomad business owners in regional industrial recovery

Етапи алгоритму розробки	Основа алгоритму	Junior CEO	CEO	Senior CEO
1. Пошук та вибір вектора взаємодії	Вектор взаємодії	Самореалізація	Творчість та професіоналізм	Прогресивність та раціональність
	Тригер взаємодії	Визнання статусу	Визнання суспільної користі	Визнання успіху
2. Пошук та вибір точок взаємодії, врахування факторів прискорення швидкості та якості взаємодії, виокремлення взаємного інтересу.	Державні програми	Особиста користь	Залученість	Вплив на розробку
	Умови для ведення бізнесу	Стартові умови	Умови зростання та розвитку	Умови розвитку та масштабування
	Комунікаційна взаємодія	Пошук діалогу	Налагодження взаємодії	Сталий діалог
3. Врахування факторів негативного досвіду взаємодії, взаємоузгодження «правил гри».	Державні програми	Авторитарність	Декларативність	Негативний досвід
	Умови для ведення бізнесу	Невигідність умов	Неможливість розвитку	Неможливість масштабування
	Комунікаційна взаємодія	Зайвий тиск	Некомпетентність	Невдячність
4. Підготовка основи програми залучення.	Основний мотив	Визнання особистості	Визнання компетентності	Визнання статусу
	Ключові мотиви	Життєзабезпечуючі	Професійні	Суспільно корисні
Розробка та корекція програм державно-приватного партнерства, вмонтування власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси у промисловості регіонів.				

*Джерело: розробка співавтора Олексія Гібадулліна.

*Source: development by co-author Oleksiy Gibadullin.

Нарешті, щодо практичного впровадження алгоритму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні проекти регіонів:

1) *Підготовчий етап*. На ньому слід визначити потенційний портфель проектів регіону (підприємства, сфери та напрямки), конкретні пропозиції де досвід та можливості ІТ-бізнесу можуть бути найбільш корисні з огляду на брак ресурсів та критичну важливість, приклади успішної взаємодії та перспективи майбутнього як потенційні точки спільного інтересу, концептуальні пропозицій щодо свого бачення проектів партнерства та особливих умов ведення бізнесу, з огляду на можливості регіону та критичність спільних завдань. Визначити коло конкретних бізнесів цифрових кочівників, залучення яких є найбільш перспективним з огляду на попередній досвід та наявні потреби, концептуальні канали комунікацій (лідерів ІТ-середовища, власників бізнесу з інших сфер, діяльність яких пересікається з діяльністю цифрових кочівників, тощо). При цьому слід передбачити можливість популяризації потенційних сумісних проектів в ІТ-середовищі (як приклад концептуальної реалізації – електронні майданчики фріланса). Для реалізації цього етапу можливе залучення як представників регіональної влади, так і ІТ-компаній, з якими вже встановлені партнерські стосунки, провідних власників бізнесу в регіоні. Результатом цього етапу повинно стати формування своєрідного концепту ІТ-портфолію регіону, зрозумілі канали встановлення зв'язків та коло практичної реалізації спільних проектів.

2) *Етап реалізації алгоритму залучення*. На цьому етапі вважаємо за доцільне будувати сумісну роботу за моделлю гнучкого управління, за принципами робочих груп. Саме реалізація гнучкої моделі управління впровадженням алгоритму дозволить зберігати балансову рівновагу та швидкість реакції на зміни, зберігати керованість процесу не погіршуючи конструктивних принципів взаємодії, формувати партнерські відносини не втрачаючи підзвітності [15], поєднувати мотиваційні підходи та стимулювання на основі взаємної відповідальності, формувати стійкість процесів з орієнтованістю на стабільні зміни, генерувати системний розвиток. До складу робочих груп на цьому етапі, на наш погляд, доцільно залучити відповідальних за конкретні практичні дії щодо відновлення промисловості регіону і вже разом з ними реалізовувати практичну роботу щодо залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси, вистроювати модель подальшої взаємодії в процесі відновлення та після переходу до сталого розвитку, формуючи історію досвіду успішної взаємодії. Результатом цього етапу є: успішно реалізовані спільні проекти відновлення, сформована програма взаємодії зі спільного розвитку промисловості регіону у повоєнний період, популяризація бренду регіону як технологічно та інноваційно орієнтованого представника нової моделі державної влади.

Таким чином, практичне впровадження алгоритму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні проекти регіонів може стати ефективним інструментом для подолання наслідків війни з РФ та сприяння сталому розвитку українських регіонів. Для цього необхідно здійснити

грунтовну підготовчу роботу, яка включає визначення потенційного портфелю проєктів, конкретних пропозицій та потенційних точок спільного інтересу, а також залучення конкретних бізнесів цифрових кочівників. Реалізація алгоритму залучення повинна будуватися за моделлю гнучкого управління, яка дозволить зберігати балансову рівновагу та швидкість реакції на зміни, формувати партнерські відносини та забезпечувати стійкість процесів.

Також щодо практичного впровадження алгоритму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні проєкти регіонів: варто наголосити, що успіх такої ініціативи значною мірою залежатиме від налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та представниками ІТ-спільноти. Ключовим аспектом має стати створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних проєктів, заснованих на синергії традиційних галузей економіки та новітніх цифрових технологій. Державним діячам необхідно забезпечити прозорі та зрозумілі умови для залучення інвестицій, надання преференцій та пільг для компаній, що беруть участь у відбудові регіонів.

Крім того, важливо сформувавши дієву комунікаційну стратегію, спрямовану на популяризацію потенціалу регіонів та можливостей для реалізації спільних проєктів серед представників ІТ-індустрії. Це дозволить не лише залучити додаткові ресурси, а й сприятиме формуванню позитивного іміджу України як інноваційної та технологічно розвиненої держави на міжнародній арені. Нарешті, державним діячам слід пам'ятати, що успіх відбудови та подальшого розвитку регіонів значною мірою залежатиме від їхньої здатності об'єднати зусилля різних секторів економіки та соціальних груп навколо спільної мети - побудови процвітаючої та конкурентоспроможної України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнені висновки:

1) Ключовими особливостями формування бізнес-структур цифрових кочівників, які слід враховувати при побудові механізму залучення у відновлювальні проєкти, є: визначальна роль особистості учасників, емоційне лідерство, значення взаємозв'язків та комунікацій, структурованість та якість процесів. Процеси управління в середині системи обумовлені перш за все авторитетом, компетентністю та довірою до лідера якого знають, експертну думку якого цінують. Роль держави, зведена на сьогодні до опосередкованого рівня та проявляється або на етапах юридичної легітимізації, або у створенні бізнес-клімату та залученні у спільні соціальні проєкти.. Взаємозв'язки елементів системи цифрових кочівників характеризуються: неформальність утворення, нестійкістю, підвищеним впливом зовнішніх факторів. Побудова каналів комунікацій у державно-приватному партнерстві повинна реалізовуватися навколо формальних та неформальних лідерів бізнесу та розвиватися від них до учасників. В основу побудови системи державно-приватного партнерства слід закладати принципи прозорості та відкритості, взаємної вигоди, орієнтуватися не тільки на короткострокові проєкти, а й на стратегічні взаємини.

2) Концептуальними «точками дотику» при побудові механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників у відновлювальні процеси у промисловості регіонів є: унікальність можливих спільних проектів; можливість реалізувати особисту мету у спільному проекті; раціональність та взаємна вигода від партнерства; суспільне визнання компетентності та соціальна користь. Концептуальними «точками конфлікту» є: сформований негатив у сприйнятті умов та політики ведення бізнесу, невизначеність взаємин, авторитарність державних органів; негативний власний досвід взаємин з державними структурами, не гарантованість зобов'язань та вкладів; незадоволений запит на реформи. При побудові системи державно-приватного партнерства на нових засадах необхідно враховувати існуючий негативний досвід та працювати з ним за допомогою компенсаторного механізму (механізму заміщення), при якому негатив усувається позитивом, точки конфлікту заміщуються точками дотику, емоції особистості не викорінюються, а заміщаються якісно новими.

3) Практичне впровадження механізму залучення власників бізнесу цифрових кочівників повинна враховувати емоційну складову прийняття рішень та використовувати її задля популяризацію успішного досвіду спільних проектів з лояльно налаштованими представниками та робити з них «агентів впливу», що популяризують ідею. З цього ж приводу важливим є використання «емоційного лідерства» та довіри до успішних представників прошарку власників бізнесу цифрових кочівників, які відомі серед професіоналів, і саме з ними потрібно починати роботу та залучати їх на всіх етапах від залучення до впровадження механізму взаємодії у відновлювальних проектах, і особливо – в новій промисловості України. Вкрай важливим є дотримання принципів раціональності та взаємоповага, уникнення проявів авторитарності та декларативності у взаєминах, розумні межі творчості. Саме це є основою успіху з побудови системи залучення та партнерства.

4) Висновок для сучасних державних діячів з України полягає в тому, що залучення бізнесу цифрових кочівників до відновлювальних проектів регіонів може стати ефективним інструментом для подолання наслідків збройного конфлікту та сприяння сталому розвитку регіону. Для цього необхідно здійснити ґрунтовну підготовчу роботу, залучити конкретних бізнесів цифрових кочівників та будувати сумісну роботу за моделлю гнучкого управління. Такий підхід дозволить забезпечити успішну реалізацію спільних проектів відновлення, сформувавши програму взаємодії зі спільного розвитку промисловості регіону у повоєнний період та популяризувати бренд регіону як технологічно та інноваційно орієнтованого представника нової моделі державної влади.

Перспективи подальших досліджень нами пов'язуються з трьома основними питаннями:

1) дослідженням та вдосконаленням нормативно-правової бази для регулювання діяльності цифрових кочівників в Україні та їх залучення до відновлювальних процесів у промисловості. Це включатиме вивчення

міжнародного досвіду, розробку спеціальних законодавчих актів, визначення статусу цифрових кочівників, особливостей їх оподаткування та інших аспектів правового регулювання;

2) розробкою ефективних механізмів державно-приватного партнерства для залучення цифрових кочівників до промислового відновлення України. Це передбачатиме визначення конкретних форм і моделей співпраці, стимулів та гарантій для обох сторін, створення сприятливого бізнес-клімату та усунення бар'єрів для участі іноземних фахівців та підприємців;

3) більш поглибленим дослідженням мотиваційних та культурних факторів, що впливають на готовність глобальних (передусім, з країн Глобальної Півночі) цифрових кочівників брати участь у відбудові української промисловості. Це допоможе краще зрозуміти їхні потреби, цінності та очікування, а також розробити ефективні комунікаційні стратегії та механізми залучення.

Разом ці напрямки досліджень є важливими для вдосконалення державної політики щодо залучення глобальних цифрових кочівників та максимального використання їхнього потенціалу для промислового відродження України після завершення війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айтівці про те, чому вони лишаються жити й працювати в Україні / DOU, 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/tech-specialists-choice-to-stay-in-ukraine/>
2. Дичковський С. І. Глобальні трансформації туристичних практик і технологій в контексті становлення цифрового суспільства (digital society) : дис. доктора наук... 26.00.01 – теорія та історія культури. Київ, 2021. 575 с. URL: <http://surl.li/nqwzu>
3. Дунаєв І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України? *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-01> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505>
4. Овчиннікова О. В. Прекарні форми зайнятості населення: сутність і прояви. *Український соціум*. 2016. № 1(56). С. 54–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2016.01.054>
5. Українські ІТ-спеціалісти про те, чому повернулися з-за кордону під час війни? / DOU, 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/back-home-during-war/>
6. Чи повернетесь ви в Україну? Розповідають айтівці, які виїхали через війну за кордон / DOU, 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-specialists-return-ukraine/>
7. Bazylevych V., Osetsky V., Tatomur I. Conformity of higher education with requirements of "digital natives". *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv: Economics*. 2019. № 1 (202). С. 6–13. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/202-6-13.pdf>
8. Body of Knowledge, version 1.0, special report CMU/SEI, 2005.
9. Bradberry T., Greaves J. Emotional Intelligence 2.0. Detroit : TalentSmart, 2009. 280 с.
10. Coleman J, Robert C., Butcher J. Abnormal psychology in modern life. Harper-Collins Publishers, 1988. 646 с.
11. Cook D. Breaking the contract: Digital nomads and the state. *Critique of Anthropology*. 2022. № 42(3). С. 304–323. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308275X221120172>
12. Cook D. What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*. 2023. № 65 (2). С. 256–275. DOI: <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>

13. DeMarco T., Lister T. *Peopleware: productive projects and teams*, 2nd Edition. New York: Dorset House Publishing, 1999.
14. Harvey J. B. *The abilene paradox and other meditations on management*. Jossey-Bass, 1996.
15. Janssen M., van der Voort H. Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. № 55. C. 102–180
16. Johnson J. *Chaos: The Dollar Drain of IT Project Failures*. Application Development Trends. 1995. № 2. C. 41–47. URL: <http://surl.li/tmcjf>
17. Luhmann N. *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press, 1995. C. 16–17
18. Patterson K., Grenny J., Mcmillan R., Switzler Al. *Crucial conversations: tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill Contemporary, 2002. 308 c.
19. Pomeroy-Huff M., Mullaney J., Cannon R., Sebern M. The personal software process (PSP) / SPECIAL REPORT CMU/SEI-2009-SR-018. 92 c. URL: https://insights.sei.cmu.edu/documents/1867/2009_003_001_15029.pdf
20. Project Management Institute Practice Standard for Work Breakdown Structures / 2nd edition, Project Management Institute. URL: <http://surl.li/tmchh>
21. Reichenberger I. Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*. 2018. № 21 (3). C. 364–380. DOI: <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098>
22. Whitehead R. *Leading a software development team: a developer's guide to successfully leading people & projects*. New York : Addison Wesley, 2001.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 19.05.2024 р.

Gibadullin O. V.,

*PhD in public administration, Director of HR at UBC Group, Kharkiv
7 Lermontovska Street, Kharkiv, 61024, Ukraine*

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Melnychenko O. A.,

*Dr.Sc. in public administration, professor,
professor at the Department of Public Health and Public Health Management,
Kharkiv National Medical University,*

33 John McCain Street, Kyiv, 01042, Ukraine

e-mail: mel_doc@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-5021-9025>

Zolotarev V. F.,

PhD in economics, professor,

*deputy director of the, Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,*

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: zolotarev1955@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8924-3268>

SUBSTANTIATION OF THE MOTIVATION OF GLOBAL DIGITAL NOMADS FOR THEIR ENGAGEMENT IN THE POST-WAR INDUSTRIAL RECOVERY OF UKRAINE

Abstract. The article proposes to consider the phenomenon of digital nomadism from the perspective of an intellectual and labor resource necessary for the implementation of recovery projects

in the Ukrainian industry of regions already today. The aim of the article is to substantiate the impact of the modern motivation of global "digital nomads" on the formation of a new way of engaging them in new private and public projects for the post-war recovery of Ukraine's industry. The first half of the article provides an analytical overview of the motivational portrait of a digital nomad as a driving force for building a mechanism for engaging them in joint recovery projects, reveals the peculiarities of leadership and communications within the digital nomad system as a basis for building interaction between the state and digital nomad business owners. The second half of the article directly offers the author's view on building an algorithm for working with digital nomad business owners, developing a mechanism for engaging them in joint projects for the recovery of regional industries, and building a further systematic work for the sustainable development of Ukrainian regions. The basis for the successful implementation of the mechanism for attracting digital nomads should be taking into account the motivational component and the peculiarities of the system as the basis for building joint interaction processes. It is extremely important to adhere to the principles of rationality and mutual respect, avoid manifestations of authoritarianism and declarativeness in relationships, and reasonable limits of creativity.

Keywords: *digital nomad, industrial policy, industrial recovery, strategic industries, industry, skilled labor force, public administration.*

REFERENCES

1. DOU. (2023). Tech specialists' choice to stay in Ukraine. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/tech-specialists-choice-to-stay-in-ukraine/> [in Ukrainian].
2. Dychkovskyy, S.I. (2021). Global transformations of tourism practices and technologies in the context of the emergence of a digital society (Digital society). [Doctoral dissertation, Kyiv]. URL: <http://surl.li/nqwzu> [in Ukrainian].
3. Dunayev, I., Kostennikov, D., & Kushnir, V. (2023). Digital nomads: Global tourists or new labor force for post-war recovery in Ukraine? *Pressing problems of public administration*, 2 (63), 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-01> URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505> [in Ukrainian].
4. Ovchynnikova, O.V. (2016). Precarious forms of employment of the population: Essence and manifestations. *Ukrainian Socium*, 1(56), 54–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2016.01.054> [in Ukrainian].
5. DOU. (2023). Ukrainian IT specialists on why they returned from abroad during the war. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/back-home-during-war/> [in Ukrainian].
6. DOU. (2023). Would you return to Ukraine? IT specialists who left abroad due to the war tell their stories. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-specialists-return-ukraine/> [in Ukrainian].
7. Bazylevych, V., Osetsky, V., & Tatomur, I. (2019). Conformity of higher education with requirements of "digital natives". *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv: Economics*, 1(202), 6–13. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/202-6-13.pdf>
8. Carnegie Mellon University/Software Engineering Institute. (2005). Body of Knowledge, version 1.0 [Special report].
9. Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. Detroit: TalentSmart.
10. Coleman, J., Butcher, J., & Robert, C. (1988). Abnormal psychology in modern life. Harper-Collins Publishers.
11. Cook, D. (2022). Breaking the contract: Digital nomads and the state. *Critique of Anthropology*, 42(3), 304–323. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308275X221120172>
12. Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256–275. DOI: <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>
13. DeMarco, T., & Lister, T. (1999). Peopleware: productive projects and teams (2nd ed.). New York: Dorset House Publishing.

14. Harvey, J.B. (1996). The abilene paradox and other meditations on management. Jossey-Bass.
15. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102–180.
16. Johnson, J. (1995). Chaos: The Dollar Drain of IT Project Failures. *Application Development Trends*, 2, 41–47. URL: <http://surl.li/tmcjf>
17. Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
18. Patterson, K., Grenny, J., Mcmillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill Contemporary.
19. Pomeroy-Huff, M., Mullaney, J., Cannon, R., & Sebern, M. (2009). The personal software process (PSP) [Special report CMU/SEI-2009-SR-018]. URL: https://insights.sei.cmu.edu/documents/1867/2009_003_001_15029.pdf
20. Project Management Institute. (2013). *Practice Standard for Work Breakdown Structures* (2nd ed.).
21. Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364–380. DOI: <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098>
22. Whitehead, R. (2001). *Leading a software development team: a developer's guide to successfully leading people & projects*. New York: Addison Wesley.

The article was received by the editors 05.04.2024.

The article is recommended for printing 19.05.2024.

