

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>

УДК 314.355(477.83):658.3-325

МІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

WORKFORCE MIGRATION IN UKRAINE: CHALLENGES FOR MANAGEMENT AND PERSONNEL MOTIVATION DURING TIMES OF WAR

Цимбалюк Ірина Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0506-2262>**Хомюк Наталія Леонідівна**доктор економічних наук,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>**Зелінська Олена Зінов'івна**кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0633-3821>**Tsymbaliuk Iryna, Khomiuk Nataliia, Zelinska Olena**
Lesia Ukrainka Volyn National University

У статті розкрито масштаби та складність проблеми масової міграції як національного, так і глобального значення. Проаналізовано дані Верховного комісаріату ООН у справах біженців, які підтверджують, що війна в Україні призвела до найбільшої кризи в історії глобального вимушеного переміщення населення. Проаналізовано наслідки відтоку робочої сили з України, що призводить до дефіциту кваліфікованих працівників та має негативний вплив на економіку й соціальну сферу країни-джерела міграції. Розкрито позитивний вплив масштабної міграції з України до країн Європейського Союзу, зокрема на економіку та демографічну ситуацію приймаючих країн. Запропоновано підхід до розв'язання проблеми масової міграції кваліфікованої робочої сили шляхом адаптації мотиваційної політики підприємства відповідно до нагальних потреб працівників в умовах воєнного стану. Систематизовано основні принципи управління мотивацією персоналу у воєнний час які дають змогу ефективно управляти та підтримувати високий рівень мотивації персоналу навіть у найскладніших обставинах. Підкреслюється важливість збереження персоналу, який є ключовим активом підприємства в умовах війни, через ефективні мотиваційні механізми, що відповідають сучасним викликам та реаліям.

Ключові слова: міграція, вимушене переміщення населення, війна, Україна, мотивація персоналу, управління міграційними потоками, кадрова політика, соціальні наслідки, економічний вплив, глобальний вимір.

The article explores the scale and complexity of the issue of mass migration of both national and global significance. Data from the United Nations High Commissioner for Refugees is analyzed, confirming that the war in Ukraine has led to the largest crisis in the history of global forced population displacement. The analysis results reveal that the significant outflow of young and highly skilled Ukrainians abroad poses a threat to the country in terms of human capital loss and competitiveness. Managing migration flows and retaining skilled personnel can contribute to stability and economic development in Ukraine. The article analyzes the consequences of labor force outflow from Ukraine, leading to a shortage of qualified workers and having a negative impact on the country's economy and social sphere. It also highlights the positive impact of massive migration from Ukraine to European Union countries, particularly on the economies and demographic situations of host countries. An approach to addressing this issue is proposed through the adaptation of enterprise motivational policies in line with the urgent needs of workers in times of war. The systematic principles of personnel motivation management during wartime, such as adaptability and flexibility, priority of personnel retention, reorganization and planning, ethics and social responsibility, maintaining

stability within the workforce, improving safety and livelihood, risk analysis and assessment, involving leadership and leaders, communication and interaction with employees, and a long-term success orientation, enable effective management and maintenance of high levels of personnel motivation even in the most challenging circumstances. The article also analyzes key aspects of personnel motivation management during wartime, including the organization of remote work, flexible work schedules, personnel rotation, provision of necessary equipment and inventory, review and update of personnel policies, assessment of personnel risks, and decisions regarding additional social guarantees for employees. It emphasizes the importance of retaining personnel as a key asset of the enterprise during wartime through effective motivational mechanisms that align with contemporary challenges and realities.

Keywords: migration, forced population displacement, war, Ukraine, personnel motivation, management of migration flows, personnel policy, social consequences, economic impact, global dimension.

Постановка проблеми. Необхідність адаптації до нових реалій в Україні, обумовлених подіями останніх років, зумовила серйозні виклики для суспільства та бізнесу. Повномасштабне вторгнення країни-агресора та введення воєнного стану спричинили масову міграцію робочої сили, яка стала фундаментальним викликом для організацій й підприємств у всіх секторах економіки.

На сьогодні проблема масової міграції, яка є наслідком цих подій, відзначається надзвичайною складністю й масштабами. Масовий рух населення із зон конфлікту впливає на всі сфери життя країни, включаючи сферу бізнесу. За таких обставин особливої актуальності набуває вивчення та розуміння проблеми управління міграцією та мотивацією робочої сили в умовах воєнних дій.

Необхідність такого дослідження обґрунтована передусім тим, що персонал, який опинився в екстремальних умовах воєнного конфлікту та змін на ринку праці, може втратити мотивацію та професійний інтерес. Також, змінюється світогляд персоналу у напрямі першочергового задоволення власних потреб, що призводить до неетичної та егоїстичної поведінки під час виконання командами поставлених перед ними завдань, що може вплинути на продуктивність та стабільність бізнесу.

Тому проблема ефективного управління міграцією робочої сили та забезпечення мотивації персоналу в умовах воєнного конфлікту набуває все більшої ваги й актуалізує питання сталого функціонування бізнесу в надзвичайних обставинах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оптимальне управління сучасними міграційними процесами та вплив військових конфліктів на різні аспекти суспільства й економіки України стають актуальними завданнями для наукових досліджень. Аналіз недавніх досліджень і публікацій дозволяє виявити, що проблеми міграції та управління персоналом є предметом вивчення багатьох науковців і практиків. Зокрема, у праці І. Телегуз,

А. Телегуз особлива увага зосереджена на питанні повернення українських вимушених мігрантів, формуванні нової української діаспори, зв'язку з батьківщиною і збереженні національної ідентичності через порівняння із досвідом минулого століття; Черненко Н. розглядає можливі шляхи розв'язання проблем, пов'язаних із масовою міграцією населення; Д. Боброва, О. Дон у своєму дослідженні аналізують вплив масової зовнішньої трудової міграції українців на національний ринок праці під час повномасштабної російської агресії, розглядаючи їх як кризові деструктивні умови. Актуальні проблеми міжнародної міграції робочої сили опрацьовані у праці О. Воронко, де автор визначає, що політика дотримання міжнародних стандартів регулювання міграційних потоків, сприяє вирішенню демографічних дисбалансів і розвитку ринку праці. Вплив еміграції інтелектуального капіталу на економічний розвиток країн світу розкрито у працях О. Баєвої. Авторка підкреслює, що контрольована міграція сприяє високому розвитку людського потенціалу країн та регіонів. Авторами Л. Ладонько, І. Калінько, Н. Філіповою проаналізовано рівень безробіття й обґрунтовано заходи щодо розв'язання цієї проблеми на ринку праці України. Важливість управління мотивацією персоналу в умовах війни та вплив нематеріальних чинників на мотивацію персоналу розкрили у своїх дослідженнях В. Кімлик, Н. Носань, М. Романюк, Т. Романюк.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні дослідження та публікації є важливими джерелами для розуміння сучасних викликів, які стоять перед Україною у контексті воєнного конфлікту та міграційних процесів. Водночас з'ясовано, що недостатньо уваги приділено дослідженню міграції робочої сили в Україні, яка є невіддільною частиною загальної проблеми впливу війни на суспільство та економіку. Відсутність наукових досліджень, спрямованих на розгляд цього аспекту, обмежує розуміння

викликів, які виникають у сфері управління та мотивації персоналу в умовах військових дій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в проведенні аналізу міграційних процесів робочої сили в Україні та визначення ролі мотивації персоналу в умовах кризи, спричиненої масовою міграцією задля визначення основних аспектів і принципів управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективної адаптації до цих надзвичайних обставин. Результати дослідження спрямовані на виявлення шляхів мінімізації негативних наслідків міграції та збереження трудового потенціалу підприємств України, сприяючи сталому функціонуванню та розвитку економіки країни в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний український ринок праці переживає надзвичайно складний період через війну, розпочату російською федерацією. Масова міграція населення стала однією з найважливіших соціально-економічних і геополітичних проблем сучасної України. Історичний аналіз показує, що подібні конфлікти та масова міграція населення мали місце в минулому, але військова інтервенція Росії призвела до надзвичайно великих розмірів цього явища.

Згідно з головним щорічним звітом Верховного комісаріату ООН у справах біженців (УВКБ) з питань вимушеного переміщення за 2022 рік, війна в Україні спровокувала

найбільшу кризу в історії глобального вимушеного переміщення населення. Кількість біженців і внутрішньо переміщених осіб у світі зросла до неймовірних 110 мільйонів, що є найвищим рівнем в історії.

За даними Державної служби статистики України на початок 2022 року загальна кількість населення країни становила 40997,7 тисячі осіб. Проте, офіційні дані УВКБ ООН свідчать про те, що близько 11,3 мільйона українців були змушені стати біженцями унаслідок конфлікту з Росією. З цього числа, 5 мільйонів – це внутрішньо переміщені особи (ВПО), які змушені були покинути свої місця проживання в межах країни, а решта 6,3 мільйона були вимушені шукати притулок за кордоном.

Кількість українців, які втекли від конфлікту та знайшли притулок в країнах Європи, становить 5 958 800 осіб, при цьому 344 700 українців були змушені шукати безпеку поза межами Європи. Загальна кількість українців, які стали біженцями, налічує 6 303 500 осіб, що становить значний глобальний виклик для міжнародної спільноти та самої України [10].

Перед Україною сьогодні постала й інша проблема – значні внутрішні міграційні процеси. Орієнтована кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в країні складає 5 088 000 осіб, що ще більше посилює гуманітарну кризу в Україні. Цей показник свідчить про серйозний внутрішній рух осіб в країні та необхідність забезпечення їхніх потреб.

Станом на лютий 2023 року, понад 4,8 мільйона українських біженців були офіційно зареєстровані з метою отримання статусу тимчасового захисту в країнах Європи, з них більше як 2,1 мільйона знаходяться в країнах, які є частиною Євросони. Цей показник становить приблизно 0,6% загальної чисельності населення Євросони.

Особливо слід відзначити, що в Польщі зареєстровано понад 1,5 мільйона українських біженців, що робить її найбільшим приймачем українських переселенців в Європі. Також, у Чехії майже 0,5 мільйона українських біженців офіційно зареєстровані. В обох цих країнах відношення українських біженців до загальної чисельності населення перевищує 4%, що є досить вагомим показником [11].

Серед українців, що виїхали за кордон, значна кількість молодих та висококваліфікованих працівників, включаючи лікарів, інже-



Рис. 1. Біженці з України за регіонами

Джерело: побудовано за даними [10]

Таблиця 2

Ситуація з біженцями з України станом у 2023 р.

Країна	Зареєстровані біженці з України, осіб	Біженці з України, які подали заяви на притулок, осіб
Німеччина	1076680	958590
Польща	999690	1627510
Чехія	350455	533490
Велика Британія	206700	1200
Іспанія	183980	183980
Італія	183685	183685
Болгарія	162935	162935
Румунія	137130	137130
Республіка Молдова	110855	7980
Словаччина	102910	119505
Австрія	99870	99870
Нідерланди	94415	94415
Нідерланди	94415	94415
Ірландія	86575	86575
Бельгія	71070	71070
Франція	70570	71970
Швейцарія	65435	85080
Португалія	56995	56995
Швеція	56165	56165
Фінляндія	55600	58850
Угорщина	52335	36330
Естонія	48590	48590
Норвегія	48280	48280
Литва	48160	78405
Туреччина	45820	4955
Данія	41305	41305

Джерело: побудовано за даними [10]

нерів, фахівців з інформаційних технологій та інших галузей. Це призводить до значних втрат у сфері людського капіталу для України і загрожує здатності країни до інноваційного розвитку та її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

У зв'язку з цим, наявність ефективної системи управління міграційними процесами та мотивації персоналу стає надзвичайно важливою для України. Оптимізація міграційних потоків та збереження кваліфікованих кадрів в країні може сприяти не лише збереженню людського капіталу, але й стабільності та стійкому економічному розвитку України. На додаток, ефективне управління міграційними потоками може зменшити суспільні та еконо-

мічні виклики, пов'язані з відтоком кваліфікованих працівників та підвищити загальний рівень добробуту в Україні.

Управління міграційними потоками є надзвичайно складним завданням. У випадках, коли приймаюча країна може частково контролювати міграційні потоки (що призводить до переваг більше, ніж до втрат), наслідки для країн-джерела міграції сприймаються переважно негативними або аніж суперечливими.

На основі проведених досліджень експертів Центру Разумкова встановлено, що відтік кваліфікованої робочої сили має значущий вплив на економічну та соціальну динаміку країн-джерела міграції. Зокрема, для України цей процес несе в собі низку загроз [12]:

– зменшується загальний рівень людського капіталу, що призводить до дефіциту висококваліфікованої робочої сили;

– водночас знижується продуктивність праці та обсяги доходів для різних бюджетних рівнів;

– підвищуються потреби у соціальному захисті на фоні зменшення прибуткових джерел.

Відтік кваліфікованих робітників також впливає на загальну інституційну і макроекономічну стійкість країни в цілому.

З іншого боку, масштабна міграція населення з України до країн Європейського Союзу створює потенційні переваги для останніх, які давно спостерігають дисбаланс демографічної ситуації. У Європі відзначається низький рівень народжуваності, схильність до формування малодітних або бездітних сімей, а також старіння населення, з підвищенням якості і тривалості життя [13; 14]. Ці фактори призводять до значних демографічних і соціальних ризиків для країн ЄС.

У цьому контексті, трудова міграція може здійснювати помітний вплив на зменшення демографічного тиску. Важливим є той факт, що багато мігрантів, особливо ті, які не мають близьких родичів в країні призначення, активно прагнуть увійти до складу робочої сили приймаючої країни. Недавнє дослідження УВКБ ООН також показало, що до лютого 2023 року приблизно 40% українських біженців були зайняті або мали власний бізнес, що відповідає близько половині тих, хто раніше працював в Україні [11].

Мігранти заповнюють вакансії на ринку праці, включаючи як низько-, так і висококваліфіковані сегменти. Пов'язане з цим збільшення податкових надходжень до бюджету приймаючої країни виступає сприятливим чинником для інноваційного розвитку її економіки. Дослідження свідчать, що збільшення припливу мігрантів на 1% відносно загальної зайнятості в країні може призвести до зростання обсягів виробництва на 1% на п'ятий рік перебування мігрантів в новій країні [15].

Результати дослідження вказують на серйозні виклики, пов'язані з відтоком кваліфікованої робочої сили, які впливають на економіку та діяльність підприємств країн-джерела міграції. Масова міграція ставить перед українськими підприємствами важливе завдання – збереження мотивації працівників, які залишилися, та створення стійких умов для їхньої працездатності.

Високий рівень мотивації співробітників сприяє тому, що вони цінують свою роботу і не прагнуть змінювати місце роботи, особливо у період війни. Забезпечення основних потреб через матеріальні заохочення, такі як заробітна плата і бонуси, також спрямовує працівників на бажання задовольняти нематеріальні потреби, такі як кар'єрний ріст і особистий розвиток [16; 17]. Адаптація мотиваційної політики підприємства до змінних умов військового конфлікту допомагає зберегти кваліфікованих працівників і підтримати стабільність в організації.

Важливо зауважити, що мотиваційні стратегії мають бути адаптованими й гнучкими, адже вони повинні відповідати нагальним потребам персоналу в конкретний момент часу, особливо під час воєнних дій і їхніх наслідків [18]. Врахування цих факторів вимагає перегляду кадрових політик, визначення нових компетенцій та аналізу ризиків, що виникають внаслідок військових подій, з метою забезпечення стабільності та успішності підприємства.

На сьогодні підприємствам, функціонують в Україні, необхідно застосовувати інструменти мотивації з особливою гнучкістю, адаптуючи їх до актуальних потреб працівників, що виникають у конкретний момент часу (табл. 3).

Отже, військові події та їх наслідки, які вплинули на економічний простір країни, повинні слугувати стимулом для перегляду кадрових стратегій підприємств, ідентифікації нових компетенцій та розробки нових стратегій управління ризиками, що виникають у зв'язку із масовою міграцією робочої сили [18]. Важливо враховувати, що персонал є ключовим активом в умовах війни, і збереження його можливо завдяки ефективним мотиваційним механізмам, які відповідають сучасним реаліям і викликам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження свідчить про масштаби та складність масової міграції як національного, так і глобального значення. Враховуючи аналіз даних Верховного комісаріату ООН у справах біженців, можна зробити висновок, що війна в Україні призвела до найбільшої кризи в історії глобального вимушеного переміщення населення. Це викликає серйозну необхідність в подальших дослідженнях та розробці ефективних стратегій управління міграційними процесами як національного, так і міжнародного рівня.

Таблиця 2

Особливості адаптації мотиваційної політики підприємства у воєнний час

Принципи	Зміст
Адаптивність і гнучкість	Управління мотивацією персоналу повинно бути дуже гнучким та адаптованим до змінних умов військового конфлікту. Важливо змінювати підходи та інструменти мотивації відповідно до актуальних потреб персоналу.
Пріоритет збереження персоналу	Збереження кваліфікованих кадрів стає найважливішим завданням. Мотиваційні заходи повинні спрямовуватися на збереження та підтримку працівників, які можуть забезпечити ефективну діяльність в умовах конфлікту.
Реорганізація та перепланування	Управління мотивацією повинно включати в себе перегляд кадрових стратегій, переорганізацію робочих процесів та перепланування завдань з урахуванням нових обставин, що виникли через військовий конфлікт.
Етичність і соціальна відповідальність	У військовий час важливо практикувати етичну поведінку та соціальну відповідальність як частину мотиваційних підходів. Зокрема заохочення працівників дотримуватися етичних норм у всіх аспектах своєї роботи.
Збереження стабільності в колективі	Управління мотивацією повинно сприяти створенню атмосфери стабільності та лояльності серед працівників, бажанню працювати на підприємстві протягом тривалого періоду. Доцільно впроваджувати заходи для збереження персоналу на підприємстві.
Підвищення безпеки та життєзабезпечення	Забезпечення безпеки та життєзабезпечення працівників стає пріоритетом у військовий час. Мотиваційні заходи можуть включати надання додаткових соціальних гарантій, медичне страхування та інші заходи, що підвищують безпеку працівників.
Аналіз та оцінка ризиків	Оцінка ризиків втрати кваліфікованих кадрів через міграцію є необхідною частиною управління мотивацією в умовах військового конфлікту. Вона допомагає вчасно виявити потенційні проблеми та розробити стратегії для їх запобігання.
Залучення керівництва та лідерів	Управління мотивацією повинно включати активну участь керівництва та лідерів у підтримці та мотивації працівників. Їхній приклад та підтримка можуть впливати на мотивацію персоналу.
Комунікація та взаємодія з працівниками	Важливою складовою мотиваційних заходів є ефективна комунікація та взаємодія з працівниками. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої проблеми та потреби.
Орієнтація на довгостроковий успіх	Мотиваційні стратегії повинні спрямовуватися на досягнення довгострокового успіху організації та збереження висококваліфікованого персоналу незважаючи на військові виклики.

Джерело: розроблено авторами

За результатами аналізу виявлено, що великий відтік молодих та висококваліфікованих українців за кордон загрожує країні втратами у сфері людського капіталу та конкурентоспроможністю. Однак, оптимізація міграційних потоків та збереження кваліфікованих кадрів може сприяти стабільності та економічному розвитку України.

Запропоновані в статті підходи до адаптації мотиваційної політики в умовах військового конфлікту є результатом проведеного дослідження та можуть бути використані для підтримки стабільності та успішності

підприємств. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення впливу військового конфлікту на кадрові ринки та аналізування стратегій управління ризиками, пов'язаними з воєнними подіями. Також, можливим напрямком подальших досліджень є вивчення інноваційних підходів до мотивації персоналу в умовах кризи та невизначеності. Важливо продовжувати аналізувати динаміку міграційних процесів та розробляти стратегії, що враховують актуальні потреби та виклики, що виникають в умовах сучасного світу.

Таблиця 3

Основні аспекти управління мотивацією персоналу у воєнний час

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Враховання фактору війни та міграції робочої сили	Позитивні наслідки для зменшення ризиків міграції
Організація дистанційної роботи	Забезпечення можливості працювати віддалено, збереження безпеки, зменшення витрат на транспорт	Урахування можливості перерв під час тривоги або блекаутів, надання можливості працювати віддалено для збереження персоналу	Збереження кваліфікованого персоналу та зменшення потреби у заміщенні працівників, що мігрують
Гнучкий графік роботи	Надання можливості обирати робочу зміну та години, що зручні для працівників	Можливість працювати в безпечний час та урахування потреб робітників, які перебувають в зоні конфлікту	Зменшення ризику міграції, оскільки працівники можуть переваги, які дозволяють їм пристосувати робоче середовище до своїх потреб, але при цьому вони залишаються зв'язаними зі своєю організацією та колегами
Ротація персоналу	Створення можливостей для отримання нової посади, набуття нових знань і навичок, саморозвитку та кар'єрного зростання	Здійснення переведень на тимчасові вакансії, забезпечення можливості працювати віддалено для збереження кваліфікованого персоналу	Збереження високо кваліфікованих працівників завдяки можливості отримати нові виклики та підтримці їхнього розвитку на робочому місці
Забезпечення необхідним обладнанням та інвентарем	Отримання нового, функціонального обладнання для роботи, полегшення завдань завдяки наявності потрібного інвентарю	Забезпечення заміною обладнання, що було втрачено через військові дії, та створення умов для безпечної роботи в умовах конфлікту	Збереження працівників, які можуть продовжувати робити свою роботу завдяки наявності необхідних засобів
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація умов щодо преміювання, бонусів, участі в капіталі компанії, забезпечення рівних можливостей працівникам	Адаптація політики до роботи працівників, які перебувають в зоні конфлікту та зменшення ризику втрати персоналу через міграцію	Підвищення відчуття стабільності та лояльності серед працівників, що може зменшити їхню бажаність мігрувати
Оцінювання кадрових ризиків	Винагородження та відзначення працівників, які працюють в безпеці та орієнтовані на безпеку	Заохочення самозабезпечення працівників у військовий час та підтримка їхньої безпеки на роботі для збереження персоналу	Підвищення відчуття припинення ризиків та забезпечення захисту працівників, що може зменшити їх бажання мігрувати
Рішення про додаткові соціальні гарантії працівникам	Забезпечення медичного страхування, харчування за рахунок компанії, недержавної пенсії	Зменшення ризику травматизму та втрати годувальника в умовах конфлікту та міграції робочої сили	Підвищення мотивації працівників залишитися на роботі та сприяння їхньому довгостроковому збереженню в компанії

Джерело: розроблено із використанням даних [8]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Телегуз І., Телегуз А. Українські вимушені мігранти і виклики війни: минуле і сучасність. *Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць ДДПУ імені Івана Франка*. 2023. № 13/55. С. 297313.
2. Черненко Н. Міграційні процеси в умовах війни: шляхи розв'язання проблем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. 229235.
3. Боброва Д. О., Дон О. Д. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 216–226.
4. Воронко О. С. Вплив глобалізації на міжнародну міграцію робочої сили. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 69–72.
5. Баєва О. Причини та наслідки інтелектуальної міграції людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-13> (дата звернення: 10.09.2023).
6. Ладонько Л. С., Калінько І. В., Філіпова Н. В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій: електрон. наук.-практ. журнал*. 2023, № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> (дата звернення: 10.09.2023).
7. Коцур А., Острроверхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 5864.
8. Кімлик В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 3741.
9. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т. 1. С. 329336.
10. УВКБ ООН. Ситуація з біженцями в Україні. *Портал оперативних даних*. 2023. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
11. Botelho, V. and Hägele, H. (2023) Integrating Ukrainian refugees into the euro area labour market. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230301~3bb24371c8.en.html> (дата звернення: 26.07.2023).
12. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи – уроки для України. Аналітична доповідь. Центр Разумкова. 2023. С. 3–5.
13. Павліха Н., Цимбалюк І., Уніга О. Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 223 с.
14. Natalia Pavlikha, Iryna Tsybaliuk, Oleg Uniga. Labour market development features in the European Union. *The economy of Bulgaria and the European Union in the global word*. Management, marketing and entrepreneurship, corporate control and business development in bulgaria and in the EU. Collective Monographs of Scientific Articles. Sofia, 2018. P. 127–138.
15. Philipp Engler, Margaux MacDonald, Roberto Piazza, Galen Sher Migration to Advanced Economies Can Raise Growth. *Imf Blog*. 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/06/19/blog-weo-chapter4-migration-to-advanced-economies-can-raise-growth> (дата звернення 10.09.2023).
16. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с. ISBN 978-966-940-435-0
17. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Войчук М. В., Савчук А. Ю., Коломечюк В. В., Цимбалюк С. М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514 с.
18. Tsybaliuk I. Assessment of business risks under conditions of war. *Rebuild Ukraine: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.)*. / За заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 70-73.

REFERENCES:

1. Teluhuz, I., & Teluhuz, A. (2023). Ukrayinski vymusheni migranti i vyklyky viyny: mynule i suchasnist [Ukrainian forced migrants and the challenges of war: past and present]. *Problemy humanitarnykh nauk: zbirnyk naukovykh prats DDU imeni Ivana Franka*, 13/55, 297313.
2. Chernenko, N. (2023). Migratsiyni protsesy v umovakh viyny: shlyakhy rozvyazannia problem [Migration processes in times of war: ways to solve problems]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 16, 229235.
3. Bobrova, D. O., & Don, O. D. (2023). Mizhnarodna trudova migratsiya ta yii vplyv na rynek pratsi Ukrayiny v umovakh viyskovoyi ahresiyi RF [International labor migration and its impact on the labor market of Ukraine in the conditions of military aggression by the Russian Federation]. *Halitskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), 216–226.

4. Voronko, O. S. (2023). Vplyv hlobalizatsii na mizhnarodnu migratsiyu robochoyi syly [The impact of globalization on international labor migration]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 73, 6972.
5. Baiieva, O. (2023). Prychyny ta naslidky intelektualnoi migratsiyi ljudskoho kapitalu [Causes and consequences of intellectual migration of human capital]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-13> (accessed September 10, 2023).
6. Ladonko, L. S., Kalinko, I. V., & Filipova, N. V. (2023). Analiz rynku pratsi ta zabezpechennya derzhavnoho rehulyuvannya rivnya zaynyatosti naselennya v Ukrayini [Analysis of the labor market and state regulation of employment levels in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy: elektron. nauk.-prakt. zhurnal*, 9. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> (accessed September 10, 2023).
7. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Bortnyk, O. (2022). Osoblyvosti diyalnosti z upravlinnya personalom v umovakh viyny [Features of personnel management in times of war]. *Regionalni aspekty rozvytku produktyvnykh sil Ukrayiny*, 27, 5864.
8. Kimlyk, V., & Nosan, N. (2023). Upravlinnya motivatsiyeyu personalu u dosyagnenni tsilei etyky biznesu ta vplyv viyny na tsyy protses [Personnel motivation management in achieving business ethics goals and the impact of war on this process]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, 28, 3741.
9. Romanyuk, M. D., & Romanyuk, T. M. (2023). Vahomist vplyvu nematerialnykh chynnykiv na motivatsiyu personalu pidpryyemstva [The significance of the impact of intangible factors on employee motivation in the enterprise]. *problemy rozvytku ekonomiky regionu*, 19 (1), 329336.
10. UNHCR (2023). Situatsiya z bizenetsamy v Ukrayini. *Portal operatyvnykh danykh*. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed September 10, 2023).
11. Botelho, V., & Hägele, H. (2023). Integrating Ukrainian refugees into the euro area labour market. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230301~3bb24371c8.en.html> (accessed July 26, 2023).
12. Pishchulina, O., & Yurchyshyn, V. (2023). Migratsiyni proyavy ta vplyvy – uroky dlya Ukrayiny. *Analitichna dopovid. Tsentrazumkova*, 3-5.
13. Pavlikha, N., Tsymbaliuk, I., & Uniga, O. (2018). Rozvytok ta rehulyuvannya rynku pratsi prykordonnoho rehionu [Development and regulation of the labor market in the border region]: monograph. Lutsk: Vezha-Druk, 223 p.
14. Pavlikha, N., Tsymbaliuk, I., & Uniga, O. (2018). Labour market development features in the European Union. *The economy of Bulgaria and the European Union in the global word. Management, marketing and entrepreneurship, corporate control and business development in Bulgaria and in the EU*. Collective Monographs of Scientific Articles. Sofia, 127-138.
15. Engler, P., MacDonald, M., Piazza, R., & Sher, G. (2020). Migration to Advanced Economies Can Raise Growth. IMF Blog. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/06/19/blog-weo-chapter4-migration-to-advanced-economies-can-raise-growth> (accessed September 10, 2023).
16. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O., Uniga, O. V., Kotsan, L. M., Savchuk, A. Y. (2022). *Ekonomika dobrobutu: rehulyuvannya dokhodiv naselennya ta rozvytok rynku pratsi [Economics of well-being: regulation of income and labor market development]: monograph*. Lutsk: Vezha-Druk, 212 p. ISBN 978-966-940-435-0
17. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O., Khomyuk, N. L., Voychuk, M. V., Savchuk, A. Yu., Kolomechuk, V. V., Tsymbaliuk, S. M. (2022). Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrayiny na zasadakh inklyuzyvnoho zrostannya: monograph. Lutsk: Vezha-Druk, 514 p.
18. Tsymbaliuk, I. (2023). Assessment of business risks under conditions of war. *Rebuild Ukraine: sprava vs'oho tsyvilizovanoho svitu: zbirnyk tez dopovidey II Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Lutsk, 15 bereznia 2023 r.)*. Ed. by N. V. Pavlikha. Lutsk: Vezha-Druk, 7073.