

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>

УДК 331.526(477)

# НЕФОРМАЛЬНА ЗАЙНЯТІСТЬ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРОТИДІЇ

## INFORMAL EMPLOYMENT IN UKRAINE: INFLUENCE FACTORS AND POSSIBILITIES OF PREVENTION

**Кичко Ірина Іванівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**Хоменко Інна Олександрівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>**Пилипенко Юрій Миколайович**аспірант,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3737-8869>**Kychko Iryna, Khomenko Inna, Pylypenko Yurii**  
National University Chernihiv Polytechnic

Доведено, що деструктивні процеси в економіці України, які є прямим наслідком воєнних дій, збільшення масштабів зовнішньої міграції населення суттєво змінюють попит та пропозицію на ринку праці, трансформують форми зайнятості. У статті основна увага акцентується на економічному змісті, факторах росту та перспективах зменшення неформальної зайнятості. З'ясовані особливості соціально-економічних умов підвищення ефективності управління персоналом, мотивації праці на підприємствах реального сектору економіки як чинника зменшення неформальної зайнятості. Виявлено основні напрями взаємодії видів мотивації особистості та суб'єктів господарювання у процесі детінізації неформального сектору економіки. Доведено, що мотивація є складовою частиною детінізації неформального сектору економіки. Обґрунтовується необхідність використання більш дієвих методів економічного, інформаційного впливу на працівників та роботодавців з метою зменшення обсягів неформальних відносин.

**Ключові слова:** ринок праці, неформальна зайнятість, управління персоналом, детінізація зайнятості, мотивація, інноваційні методи.

The article focuses on the factors of growth of informal employment, in particular: deterioration of the country's economic situation as a result of the destruction of a large number of production facilities in the main types of economic activity; shadowing of relations in the labour market and employment; unfavourable conditions for doing business; low wages for officially employed workers and the lack of an effective system of control and penalties for paying unofficial wages, for not formalising labour relations with some employees at the enterprise; low incomes and the spread of poverty among workers; reduced real living standards and purchasing power of the population; intensified migration processes; devaluation of the hryvnia, etc. The paper proves that the destructive processes in the Ukrainian economy, which are a direct consequence of military operations and the increase in the scale of external migration, significantly change the supply and demand in the labour market and transform the forms of employment. The publication clarifies the peculiarities of socio-economic conditions for improving the efficiency of personnel management and labour motivation at enterprises of the real sector of economy. It identifies the main directions of interaction of effective management, types of motivation of a person and economic entities in the process of de-shadowing the informal sector of economy. It is proved that effective personnel management and motivation are an integral part of the de-shadowing of the informal sector of the economy. The study substantiates the need to use more effective methods of influencing employers in order to reduce the volume of informal relations,

in particular: the use of penalties for violation of labour legislation in Ukraine, evasion of formalisation of labour relations between an employee and an employer; significant reduction of payroll taxes, etc. It is argued that the use of traditional and innovative methods of personnel management, in particular, increasing the role of all forms of labour motivation, can help reduce informal employment by ensuring stable staff retention, reducing unemployment, and developing employees' leadership skills and self-confidence, which will help them start their own business.

**Keywords:** labor market, informal employment, personnel management, detinization of employment, motivation, innovative methods.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Деструктивні процеси в економіці України, які викликані, зокрема, і воєнними діями, зумовлюють скорочення державної підтримки домогосподарств, зростання рівня безробіття, недоотримання коштів бюджетами та фондами державного соціального страхування. Неформальну зайнятість в Україні в таких умовах можна розглядати одночасно як фактор недоотримання коштів до бюджетів різних рівнів, фондів соціального страхування, а також як можливість виживання в складних воєнних реаліях, в умовах високого рівня безробіття в країні, як прояв протесту проти низького рівня заробітної плати у формальному секторі економіки.

Складність природи неформального сектору економіки полягає в тому, що його необхідно розглядати як систему, цілісне явище, яке складається із таких взаємопов'язаних підсистем як: інституціональної, що регулює норми та правила економічної поведінки суб'єктів неформального сектору економіки; економічної, яка регулює процес управління персоналом на рівні підприємства, причини неформальності економічних відносин. У зв'язку з цим значення управління персоналом на рівні підприємств набуває особливого значення, адже за рахунок напрацювання засобів впливу на нього, можна змінювати і обсяг неформальної зайнятості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ринку праці, детінізації вторинної зайнятості досліджують Г. Кача, І. Кравець, Л. Лісогор, І. Петрова, М. Судаков [1; 2]. О. Череп, Ю. Калюжна, Л. Михайліченко дають розгорнуту характеристику процесу управління персоналом у період воєнного стану [3]. Л. Яценко, Л. Якушенко згрупували та проаналізували перспективи зменшення неформальної зайнятості в Україні [4].

Не дивлячись на достатній та глибокий рівень дослідження проблеми неформальної зайнятості, причин її існування в умовах війни та необхідності розробки заходів щодо її зменшення, зокрема, шляхом удосконалення

методів управління персоналом на рівні підприємства, потребують уточнення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження неформальної зайнятості, впливу на неї деструктивних процесів, що активізувались у період воєнних дій на території України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок праці України і в довоєнний період характеризувався наявністю великого сектору неформальної зайнятості, особливо у сфері торгівлі, надання послуг, будівництві. В умовах дії воєнного стану в Україні активізуються фактори, що безпосередньо дестабілюють ринок праці країни, збільшуючи неформальну, нестандартну зайнятість: погіршення економічного стану країни у результаті руйнування великої кількості виробничих об'єктів в основних видах економічної діяльності; погіршення інвестиційно-інноваційних процесів; тінізація відносин на ринку праці та в сфері зайнятості; несприятливі умови для ведення бізнесу; низький рівень заробітної плати при офіційному працевлаштуванні працівників та відсутність ефективної системи контролю та покарання при виплаті неофіційної заробітної плати та при не оформленні трудових відносин з реально працюючими на підприємстві; низькі доходи населення та поширення бідності серед працюючих; зниження реальних показників життя та купівельної спроможності населення; активізація міграційних процесів; девальвація гривні тощо (таблиця 1). Найбільш вагомими серед них є: відсутність взаємо узгодженого, стабільного законодавства; податковий тиск; відсутність відтворювальності стимулюючої монетарної та кредитно-фінансової політики, рівень пенсій, заробітної плати, що є нижчим від рівня простого відтворення населення; зростання чисельності родинно-кланових кримінальних структур тощо [5].

Виїзд значної частини населення за кордон з територій, які постраждали від бойових дій або окупації, внутрішня міграція в Україні погіршують не тільки демографічну ситуацію, але і вносять дисбаланс у співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці. До того ж вагома частка працюючих була призвана

до лав ЗСУ, тимчасово вибувши з потенційних кандидатів на вакантні посади на ринку праці. Низька продуктивність праці переважної більшості підприємств в Україні зумовлює необхідність збільшення кількості персоналу, інтенсивності їх роботи. У той же час існує дефіцит робочих місць в західних областях України та збільшення бажаючих працювати через міграцію із Сходу, Півночі України.

Підвищення рівня безробіття, зумовлене збільшенням диспропорції на ринку праці між попитом і пропозицією, зменшенням вакантних посад через деіндустралізацію, руйну-

ванням виробничої, енергетичної, торгівельної інфраструктури, стимулює підвищення неформальної та нестандартної зайнятості та відповідно – скорочення находжень до бюджетів різних рівнів, зниження ВВП і НД країни, виникнення диспропорції між працюючим і непрацюючим населенням, що збільшує навантаження на Пенсійний фонд, зниження загального рівня добробуту населення України.

Демотивація населення у професійній діяльності та кар'єрному рості в Україні зумовлюється низьким рівнем заробітної плати,

Таблиця 1

**Основні фактори та наслідки зростання неформальної зайнятості у період війни**

Види факторів	Причини та прояв	Наслідки
Погіршення економічного стану країни, підвищення рівня безробіття	Руйнування великої кількості виробничих об'єктів в основних видах економічної діяльності. Диспропорції на ринку праці між попитом і пропозицією. Зменшення вакантних посад через руйнування інфраструктури	Зростання неформальної та нестандартної зайнятості, зниження ВВП, збільшення навантаження на Пенсійний фонд, зниження загального рівня добробуту населення України
Погіршення інвестиційно-інноваційних процесів	Деіндустралізація. Уповільнення інноваційної складової економіки.	Зростання неформальної та нестандартної зайнятості, зниження ВВП, збільшення навантаження на Пенсійний фонд, зниження загального рівня добробуту населення України
Тінізація відносин на ринку праці та в сфері зайнятості	Недосконалість механізмів регулювання ринку праці, сфери зайнятості, відсутність ефективної системи контролю та покарання при виплаті неофіційної заробітної плати. Високі податки.	Зростання неформальної та нестандартної зайнятості
Демотивація населення	Низькі заробітна плата, рівень мотивації, важкі умови, режим праці, поширення бідності серед працюючих	Зростання неформальної та нестандартної зайнятості, зменшення кількості висококваліфікованих працівників у формальному секторі економіки. Уповільнення технічного прогресу України
Зовнішня та внутрішня міграція	Активні воєнні дії, відсутність безпечного середовища для проживання та трудової діяльності	Зростання неформальної та нестандартної зайнятості. Дефіцит працюючого населення та осіб репродуктивного віку

\*До складу неформальної зайнятості прийнято відносити: зайнятих на підприємствах неформального сектора (незареєстровані самозайняті, роботодавці та їх наймані працівники); найманих працівників, які працюють на неформальних робочих місцях формального сектора (осіб, які працюють за усною домовленістю та не мають будь-яких соціальних гарантій, зокрема: за них не сплачується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, вони не мають права на щорічну відпустку та оплачуваний лікарняний); найманих домашніх працівників у домогосподарствах; членів неформальних виробничих кооперативів; безоплатно працюючих члени сім'ї, незалежно від того, працюють вони на підприємствах формального чи неформального секторів; самозайнятих працівники, що виробляють товари виключно для власного кінцевого споживання домогосподарства

Джерело: розроблено авторами

погіршенням макроекономічних показників, важкими умовами, режимом праці, поширенням бідності серед працюючих тощо. Так, у 2022 році відбулось значне зменшення ВВП України, що зумовлено як знищенням та зупинкою частини промислових підприємств та і їх релокацією у більш безпечні регіони України. З моменту вторгнення у 2022 році, за оцінками МОП, було втрачено 2,4 мільйона робочих місць (рис. 1).

В умовах воєнного стану неформальна зайнятість починає грати виступати формою виживання населення, що безумовно має позитивні наслідки, зокрема: зниження числа безробітних; стримування зростання соціальної напруженості в суспільстві; можливість на певний період часу отримувати дохід. Окрім того, така зайнятість часто виступає інкубатором малого підприємництва: на практиці часто відбувається трансформація самозайнятості у підприємництво, що супроводжується створенням нових легальних робочих місць.

Разом з тим неформальна зайнятість супроводжується недоодержанням надходжень до бюджету та соціальних фондів, сприяє зростанню корупції та тіньової економіки, обмежує можливість макроекономічного прогнозування через викривлення реальної інформації щодо рівня зайнятості та отриманого населенням рівня доходу тощо [4]. Крім того, на тих, хто працює в тіньовій економіці, не поширюється дія трудового законодавства, соціального страхування, державних гарантій зайнятості та оплати праці.

Нестандартні форми зайнятості також мають місце у період воєнного стану на території України, а саме: тимчасова зайнятість, зайнятість на умовах неповного робочого часу; тимчасово позичена праця; залежна самостійна зайнятість [7].

Значною мірою впливає на розмір неформального сектору економіки рівень мотивації трудової діяльності на основному місці роботи, спонукаючи працівника шукати основну чи додаткову роботу, дохід від якої, давав би можливість задовольняти особисті потреби. Посилення мотивації працюючих та роботодавців щодо здійснення діяльності у формальному секторі економіки вплине на зменшення масштабів неформального сектору економіки. Як вірно зазначається науковцями, що зменшення масштабів тінізації ринку праці пов'язане з посиленням мотивації з боку працюючих та роботодавців щодо здійснення діяльності у легальному секторі економіки. Оскільки інтереси працівника та роботодавця щодо виплати неофіційної заробітної плати є дещо конфліктними, специфіка процесів детінізації оплати праці полягає у збалансуванні інтересів цих суб'єктів [8].

Мотиви трудової поведінки можуть спонукати працівника повністю чи частково переходити у неформальний сектор економіки. Так, серед мотивів працювати у формальному чи неформальному секторі економіки є: прагнення отримувати дохід, достатній для забезпечення свого існування та існування своєї сім'ї; бажання досягти певного рівня достатку,

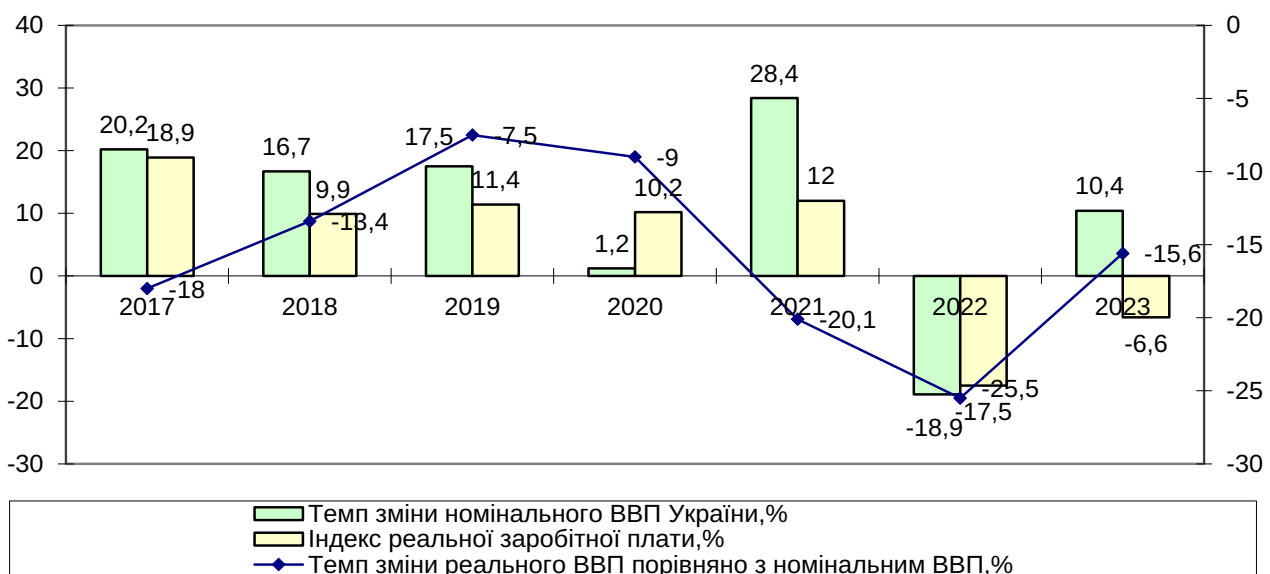


Рис. 1. Динаміка зміни ВВП та індексу реальної заробітної плати в Україні за 2017–2023 роки, %

Джерело: складено за [6]



відповідного власному баченню світу та уявленню про добробут; прагнення отримувати такий дохід, який би був достатнім для формування заощаджень; бажання володіти майном; прагнення до участі у розподілі прибутку підприємства та отримання дивідендів від наявних у власності акцій; потреба мати добрі умови праці та комфортне навколишнє середовище.

Перспективними напрямками зменшення неформальної та нестандартної зайнятості є відновлення функціонування підприємств реального сектору економіки, запровадження дієвих механізмів активізації виробничої сфери, збільшення обсягів вкладення інвестицій у виробничу сферу, захист українського виробника, підвищення ефективності управління персоналом та підвищення рівня соціальної захищеності на них. Використання он-лайн комунікаційних технологій, форм та методів управління віддаленою робочою силою; аутсорсингу, аутстафінгу, хедхантингу, рекрутингу, скринінгу, прескриптивної HR-аналітики підвищує ефективність управління підприємствами тощо [9; 10] (рисунк 2).

Навчальне віртуальне середовище, що являє собою відкриту систему і ціле направлений процес взаємодії різних способів, можливостей, засобів технологій та інформації, яка необхідна для ефективної освіти, зменшує неформальну зайнятість шляхом відкриттю можливостей активних працівників, саморозвитку. «Case study» – кейс – метод для групового аналізу, обговорення та створення рішень використовуються конкретні випадки (кейси), що дає можливість комплексно застосувати навчальну, аналітичну та практичну діяльність. У результаті використання «Action Learning» (навчання дією) створюється робоча група, яка працює над окремими задачами тим самим доводить проєкт до впровадження. Цей метод також потенційно зменшує неформальну зайнятість шляхом розвитку лідерського потенціалу учасника, самоосвіти, призводить до обов'язкової реалізації проєкта. «Storytelling» (розповідь історій) – метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповіді історій з реальними або вигаданими персонажами. Потенційно зменшує неформальну зайнятість шляхом поєднання в собі психологічних та управлінських аспектів, мотивації діяти й отримувати максимально можливий результат. Головна ідея методу «Coaching» (коучингу) полягає в тому, що коуч вчить клієнта шукати шляхи досягнення поставлених цілей. Метод сприяє

особистому та професійному розвитку, підвищенню рівня самостійності працівників, які можуть самі знайти найкращі способи вирішення проблем та шляхи досягнення цілей, потенційно сприяє зменшенню неформальну зайнятість.

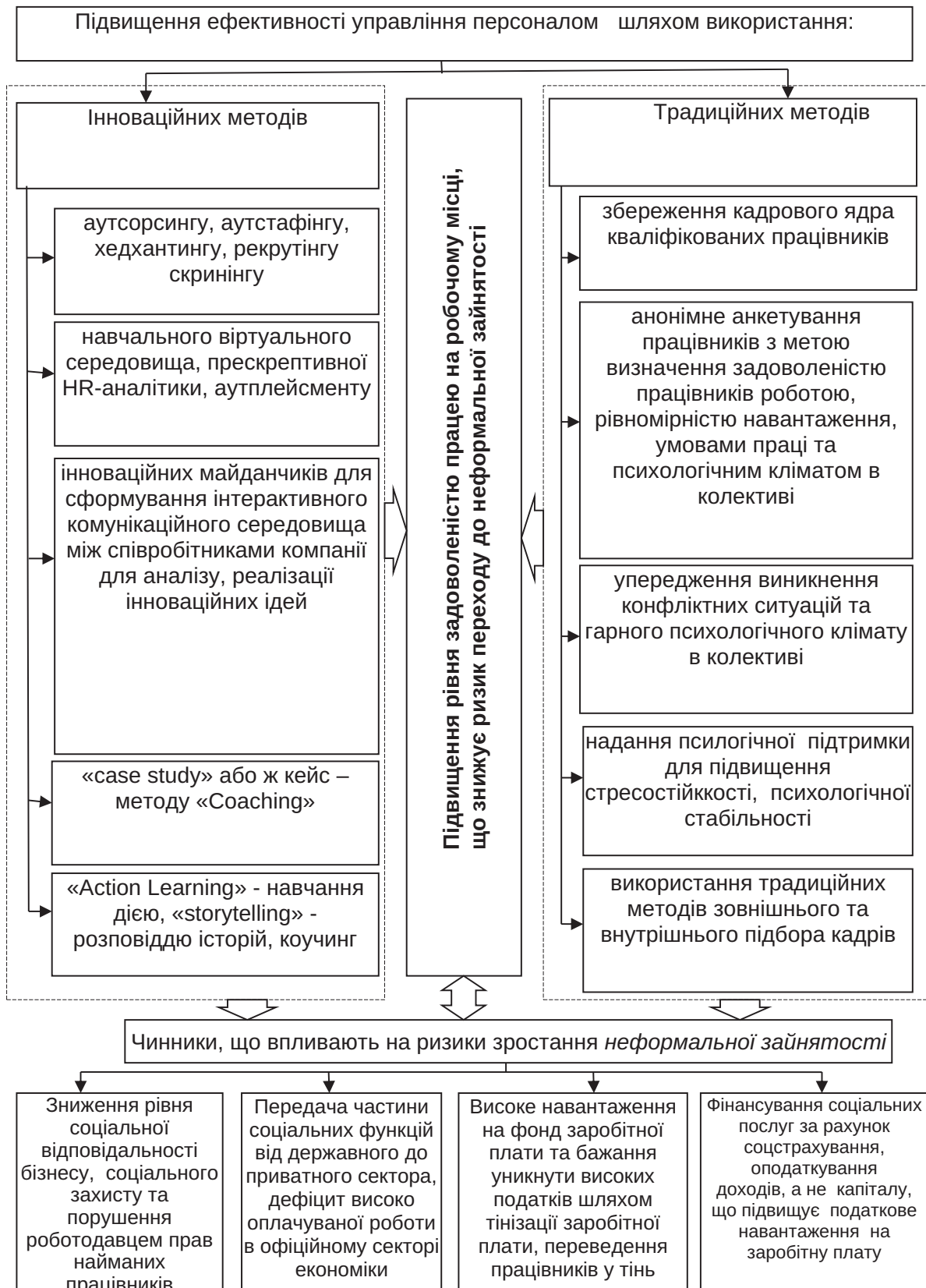
Мотиваційний чинник зменшення неформального сектору економіки передбачає поєднання: необхідності державної реєстрації та задекларованості; мотивації діяльності [11]. Найбільш вдалим використанням мотиваційного чинника детінізації неформального сектору економіки є більш дієве використання мотивації особистості та суб'єктів господарювання. Так, трудова мотивація формується на базі внутрішньої мотивації особистості і безпосередньо пов'язана з умовами, змістом та режимом праці [12; 13] (таблиця 2).

Підвищення ефективності мотивації трудової діяльності можна пов'язати з подальшим розширенням можливостей системи соціального партнерства, яка базується на об'єднанні представників роботодавців, держави та найманих працівників. Завданням соціального партнерства є пошук компромісів прийняття та узгодження рішень з питань стабілізації соціально-трудова відносин.

Створення сприятливих та безпечних умов проживання і праці населення країни, підвищення мотивації його трудової діяльності, соціальне партнерство, встановлення мінімальної заробітної плати, регулювання доходів, їх індексація, встановлення соціальних гарантій – це далеко неповний перелік завдань держави в галузі регулювання трудових відносин.

Система мотивації працівників може змінюватись залежно від форми власності, сфери діяльності. Прийнято вважати, що вона може включати: підвищення заробітної плати, преміювання, складові соціальної політики, створення сприятливих умов праці, оголошення різноманітних подяк, створення сприятливого соціально – психологічного клімату, корпоративну культуру, надання самостійності в роботі, підтримання статусу працівника на належному рівні тощо [14].

Серед додаткових соціальних важелів, які одночасно є і мотиваційним ресурсом, займають соціальні пакети, зокрема: безкоштовне (пільгове) користування дошкільними закладами; безкоштовне (пільгове) харчування на роботі; безкоштовне (пільгове) медичне обслуговування; повна або часткова оплата підприємством транспортних видатків праців-



**Рис. 2. Чинники на рівні підприємства, що впливають на зростання неформальної зайнятості**

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

## Взаємозв'язок мотивації та неформального сектору економіки

Вид мотивації	Мотиви	Методи мотивації	Вплив на неформальний сектор економіки *
економічна; адміністративна	- бажання мати високу заробітну плату, достатню для досягнення певного рівня добробуту; - прагнення мати дохід, достатній для інвестування в подальший розвиток особистості; - бажання мати нешкідливі умови праці	- постійний заробіток;	-
		- змінний заробіток (премія, надбавка, оплата святкових та надурочних, доплата за вислугу років);	-
		- соціальні гарантії за колективною угодою;	-
		- участь у власності (через розподіл майна, дивіденди, акції)	-
економічна; адміністративна	- бажання мати чітко визначені умови праці; - прагнення виконувати роботу творчого, інноваційного характеру; - бажання брати участь в управлінні підприємством; - прагнення до стабільної зайнятості, соціального захисту та страхування	- надання більшої самостійності у роботі;	-
		- залучення до участі в управлінні через самоврядування, ради, профспілки;	-
		- надання соціальних гарантій та пільг;	-
		- розвиток соціальної інфраструктури;	-
		- висування на вищу посаду;	-
моральна	необхідність самовдосконалення	- подяка керівництва;	-
		- створення сприятливого психологічного клімату	-
соціальна	- бажання мати достойну пенсію, соціальні виплати	- відрахування до Фондів державного соціального страхування	-

\*(- зменшує ймовірність виникнення неформальної зайнятості / + збільшує ймовірність виникнення неформальної зайнятості)

Джерело: розроблено автором

ника; безкоштовне (пільгове) користування спортивним знаряддям та будівлями; підвищення кваліфікації за рахунок підприємства; стимулювання співробітників, які матеріальна допомога на оздоровлення; матеріальна допомога при народженні дитини та при укладанні шлюбу; компенсаційні виплати за використання власного автомобіля в службових цілях тощо.

Окрім мотивації працюючих необхідно вжити дієвих методів впливу на роботодавців з метою зменшення обсягів неформальних відносин. Це перш за все: запровадження більш суттєвої відповідальності за невиконання заробітної плати; використання штрафних санкцій за порушення законодавства про працю

в Україні; збільшення штрафних санкцій за ухилення від оформлення трудових відносин між працівником та роботодавцем; запровадження більш жорсткої відповідальності посадових осіб роботодавця за не оформлення трудових відносин з працівником; прийняття нормативних актів щодо посилення відповідальності за порушення законодавства про працю і мінімальних розмірів оплати праці та гарантій їх забезпечення; значне зниження податків.

В умовах воєнного стану, при вкрай важливого пошуку підприємствами шляхів зниження собівартості продукції пріоритетними стають методи нематеріальної мотивації, а саме: створення сприятливих

умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

**Висновки.** Застосування інноваційних методів управління та навчання персоналу дозволяє підприємствам абсолютно різного профілю бути конкурентоспроможними і залишатися прибутковими не залежно від мінливих умов ринкового середовища в євроінтеграційних умовах, утримувати високий рівень

зайнятості, що сприяє зменшенню рівня безробіття, зниженню рівня неформальної зайнятості.

Для вирішення проблем збалансування ринку праці в Україні в період війни та післявоєнного відновлення необхідно дослідити вплив заходів соціальної політики на рівні держави, регіону, підприємства на перспективи зниження рівня тіньової, неформальної економіки та неформальної зайнятості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Петрова І., Качан Г., Кравець І. Детінізація вторинної зайнятості та обмеження ризиків соціальної безпеки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-70>.
2. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. Аналітичний звіт. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 06.10.2024).
3. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 110-115. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136>.
4. Яценко Л. Д., Якушенко Л. М. Ризики поширення та шляхи мінімізації тіньової зайнятості в Україні : аналітична доповідь. Серія «Соціальна політика». 2015. № 23. 12 с. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova\\_zaynatist-71558.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova_zaynatist-71558.pdf).
5. Стратегічні пріоритети детінізації економіки України у системі економічної безпеки: макро та мікро вимір: монографія / За ред. Черевка О. В. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2014. 442 с.
6. Інфляційний звіт НБУ, жовтень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyinyi-zvit-jovten-2024-roku>.
7. Маркадент Ф. Нестандартні форми зайнятості. Аналіз проблем та перспективи вирішення в різних країнах. Оглядова версія Міжнародне бюро праці. Женева : МБТ, 2017. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_554952.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_554952.pdf).
8. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрямки подолання. Київ : НІСД, 2011. 31 с.
9. Реун Г. П., Маліновська Я. С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 1. С. 114–118.
10. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1484>.
11. Коваленко І. Ф. Мотивація – одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2010. Т. I. С. 362–367. URL: <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/180/1/Коваленко.pdf>.
12. Кичко І., Ольхович М. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 31–35.
13. Безтелесна Л., Міщук Г. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 42-48.
14. Кичко І. І., Зеленьк І. М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку*: монографія / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Кондор Видавництво, 2016. 432 с. С. 88-96.
15. Хоменко І. О., Сорока А.В., Горобінська І.В. Державне стратегічне регулювання міграційних процесів в Україні в умовах війни. *Розвиток міста*. 2024. № 1. С. 123–132.
16. Хоменко І. О., Волинець Л.М., Сорока А.В., Волинець Я.Є. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни. *Вісник НТУ*. Київ : НТУ, 2024. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (59), 2024. С. 131–138.



## REFERENCES:

1. Petrova, I., Kachan, H., & Kravets, I. (2023). Detinizatsiia vtorynnoi zainiatosti ta obmezhenia ryzykiv sotsialnoi bezpeky [Detinization of secondary employment and limitation of social security risks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-70>. (in Ukrainian)
2. Sudakov, M., Lisohor, L. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022-2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [The labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects]. Analytical report. Available at: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf). (in Ukrainian)
3. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., Mikhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No. № 48, pp. 110-115. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136>. (in Ukrainian)
4. Iatsenko, L. D., Yakushenko, L. M. Ryzyky poshyrennia ta shliakhy minimizatsii tinovoi zainiatosti v Ukraini [Risks of spreading and ways to minimize shadow employment in Ukraine]: analytical report. Series "Social Policy". 2015. No. 23. 12 p. Available at: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova\\_zaynatist-71558.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova_zaynatist-71558.pdf). (in Ukrainian)
5. Cherevko, O. V. (ed.) (2014). Ctratehichni priorytety detinizatsii ekonomiky Ukrainy u systemi ekonomichnoi bezpeky: makro ta mikro vymir [Strategic priorities of de-shadowing of the economy of Ukraine in the system of economic security: macro and micro dimensions]: monograph. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. 442 p. (in Ukrainian)
6. Inflatsiinyi zvit NBU, zhovten 2024 roku [NBU Inflation Report, October 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku>. (in Ukrainian)
7. Markadent, F. (2017). Nestandardni formy zainiatosti. Analiz problem ta perspektyvy vyrishennia v riznykh krainakh. Ohliadova versiia Mizhnarodne biuro pratsi. [Non-standard forms of employment. Analysis of problems and prospects for solutions in different countries. Review version International Labor Office]. Geneva: ILO. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_554952.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_554952.pdf)
8. Tinova ekonomika v Ukraini: masshtaby ta napriamky podolannia [Shadow economy in Ukraine: scope and directions of overcoming]. Kyiv: NISD, 2011. 31 p. (in Ukrainian)
9. Rekun, H. P., Malinovska, Ya. S. (2015). Osoblyvosti vykorystannia tekhnolohii pidboru personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of using personnel selection technologies at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. No. 1, pp. 114–118. (in Ukrainian)
10. Iliash, O. I., Blokhin, P. V. (2018). Maibutnie HR menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiia [The Future of HR Management: Trends, Risks, Motivation]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, No. 10. Available at: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektivna-ekonomika/article/view/1484>. (in Ukrainian)
11. Kovalenko, I. F. (2010). Motyvatsiia – odna iz skladovykh efektyvnoho upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv orhanizatsii [Motivation is one of the components of effective management of the development of human resources of the organization]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky – Formation of a market economy*: collection of scientific works. Special issue: in 3 volumes. Social and labor relations: theory and practice. Kyiv: KNEU. T. I, pp. 362–367. Available at: <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/180/1/Коваленко.pdf>. (in Ukrainian)
12. Kychko, I., Olkhovych, M. (2016). Motyvatsiinyi chynnyk antykrizovoho upravlinnia personalom [Motivational factor of anti-crisis personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, No. 1, pp. 31–35. (in Ukrainian)
13. Beztelesna, L., Mishchuk, H. (2006). Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii produktyvnosti naimanykh pratsivnykiv [Improving the mechanism of motivation of employees' productivity]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, No. 1, pp. 42–48. (in Ukrainian)
14. Kychko, I. I., Zeleniak, I. M. (2016). Kontseptualni osnovy upravlinnia motyvatsiieiu personalu [Conceptual foundations of personnel motivation management]. *Ekonomichniy prostir rehionu v intehratsiinii stratehii rozvytku [Economic space of the region in the integration strategy of development]*: monograph / ed. M.P. Butka. Kyiv: Condor Publishing House, 432 p. Pp. 88-96. (in Ukrainian)
15. Khomenko I. O., Soroka A. V., Horobinska I. V. (2024) Derzhavne stratehichne rehuliuвання mihratsiinykh protsesiv v Ukraini v umovakh viiny. *Rozvytok mista*. № 1. P. 123–132. (in Ukrainian)
16. Khomenko I. O., Volynets L. M., Soroka A. V., Volynets Ya. Ie. (2024) Rynok pratsi Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny. *Visnyk NTU*. K.: NTU, 2024. Serii «Ekonomichni nauky». Vypusk 2 (59). P. 131–138. (in Ukrainian)