

УДК 331.5.024.5; 331.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>**Турло Н.П.**кандидат економічних наук, доцент,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0007-7521>**Осадчук О.В.**аспірант,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1636-8366>**Turlo Nataliia, Osadchuk Oleksii**

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

СТАН РИНКУ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті підкреслюється, що під час воєнного стану ринок праці в державі зазнав низку трансформацій. Втрати та пошкодження виробничих ресурсів та інфраструктури, а також порушення ланцюгів поставок у комерційних мережах призвели до ослаблення ринку праці. Це викликало нестабільність та втрату можливостей для працевлаштування більшості громадян України. Внутрішнє переміщення населення та міграція змінили склад ринку праці, а також структуру наявності робочої сили та чисельність кваліфікованих працівників у різних регіонах. Особливої важливості та складності в умовах воєнного стану в Україні набувають питання мотивування персоналу. Війна створює не тільки фізичні, а й психологічні виклики для працівників, які можуть впливати на їх продуктивність та ставлення до роботи. Питання забезпечення потреб економіки у робочій силі та пристосування зайнятості до умов війни стає все більш важливим та актуальним.

Ключові слова: ринок праці, попит та пропозиція робочої сили, безробіття, заробітна плата, мотивація праці.

STATE OF THE LABOR MARKET AND EMPLOYEE MOTIVATION IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

In the article, the current state of the labor market in Ukraine and employee motivation are analyzed, existing problems regarding these issues are identified, and ways to address them are outlined. Materials prepared by the Razumkov Center, administrative data from the State Employment Service, data from recruitment agencies and job search resources, as well as information from the European Business Association, and the results of surveys of HR specialists from various sectors of the country's economy were used for the analysis of the Ukrainian labor market in wartime conditions. Based on the works of Kolot A.M., Nazarova G.V., and others, the practical significance of increasing work motivation in crisis conditions is revealed. The interest of scholars and researchers in the chosen topic confirms its relevance and the need for further analysis. The following methods were used for the analysis of the labor market and work motivation: mass statistical observation, comparative and abstract-logical methods to formulate conclusions and proposals. As a result of the research, the authors concluded that the labor market in Ukraine has undergone significant influences in wartime conditions, significantly altering its structure and dynamics. Currently, it is characterized by the following specific features: instability and uncertainty, rising unemployment, changes in the sectoral structure, mass migration of labor force from Ukraine abroad, increased demand due to military needs for specialists in defense and medical fields, etc. Identifying current problems in the Ukrainian labor market allows identifying ways to stabilize it, including rapid restoration of destroyed objects, creation of new jobs, providing support to the unemployed and displaced persons, as well as implementing retraining, qualification improvement programs and work motivation to ensure population adaptation to changed conditions. Measures to stabilize the labor market and increase work motivation in wartime conditions are of great importance both for the effectiveness of solving military tasks and for supporting stability and development in all areas of the country's life.

Key words: labor market, demand and supply of labor force, unemployment, wages, labor motivation.

JEL classification: J20, J21, J23, J31, J40

Постановка проблеми. Війна призвела до підвищення рівня ризиків та невизначеності, обмеживши вільне переміщення ресурсів виробництва та спричинивши руйнування інститутів, які забезпечують функціонування ринку праці. Серед основних негативних соціальних наслідків конфлікту – зростання безробіття, соціальне відчуження, нерівність між статями, дискримінація на робочому місці та поширення бідності.

Стабілізація ринку праці є надзвичайно важливою задачею, враховуючи появу різних груп населення, які постраждали від військових дій, включаючи внутрішньо переміщених осіб, людей з обмеженими

можливостями та колишніх учасників бойових дій. Необхідно враховувати особливі потреби цих груп при плануванні та впровадженні стійких процесів реінтеграції, зокрема, у сфері працевлаштування.

Важливим є розробка ефективної системи управління ринком праці (механізмів та інструментів її реалізації), з урахуванням питань освіти, розвитку спеціальних навичок, а також підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для аналізу ринку праці України в умовах війни були використані матеріали підготовлені Центром Разумкова [1]

та Європейської Бізнес Асоціації [10], дані Державної служби зайнятості [11] та кадрових агентств, інформаційні ресурси з пошуку роботи [6; 9], результати опитування HR спеціалістів різних сфер господарської діяльності країни.

Розгляд питань мотивації праці базується на дослідженнях проведених Колот А.М., Цимбалюк С.О. [12], Лук'янченко Н.Д. [13] Назарової Г.В. [14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах воєнного стану подальшого вивчення потребують питання стабілізації та визначення основних навичок, які будуть потрібні на ринку праці в майбутньому, шляхів підвищення мотивації персоналу.

Метою дослідження є аналіз ринку праці України та мотивації персоналу в кризових умовах, визначення існуючих проблем щодо зазначених питань та шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці (англ. Labour market, Job market) – це система суспільних відносин, пов'язаних з купівлею та продажем трудових послуг працівників (послуг праці). У класичному розумінні ринок праці – це сфера формування попиту й пропозиції на робочу силу за допомогою ціни на працю (заробітної плати).

Стан українського ринку праці, як і будь-якої іншої країни, визначають такі показники як зайнятість населення, рівень безробіття, попит та пропозиція робочої сили, оплата праці.

Згідно з даними Українського інституту майбутнього (УІМ), на початку 2022 року в Україні проживало 37,6 млн людей. Після 24 лютого 2022 року, 20,7 млн людей виїхали з країни, з яких 12,1 млн повернулися. Станом на початок травня 2023 року, населення України становило 29 млн осіб, з яких 17 мільйонів були економічно неактивними, а 12 млн – економічно активними. З економічно активного населення 9,1-9,5 мільйонів мали роботу, а після врахування бюджетників залишається близько 6-7 мільйонів осіб, зайнятих у різних сферах національного господарства. Ці працівники підтримують інших 22-23 мільйони осіб, включаючи пенсіонерів, дітей, учнів, безробітних, утриманців та працівників бюджетної сфери [3].

Від показників УІМ щодо населення України відрізняються дані, наведені ООН та МВФ. За даними Фонду народонаселення ООН, в Україні станом на 2023 рік проживало 36,7 мільйона людей. Найбільша частка населення – 64,6% – це люди віком від 15 до 64 років, ще 20,2% становлять люди віком 65+, а 15,2% громадян – віком до 14 років [4].

За оцінкою МВФ, наявне населення України у 2021 році становило 41,0 млн осіб. У 2022 році воно скоротилося до 35,0 млн осіб, у 2023 році – до 33,2 млн осіб. Міжнародний валютний фонд прогнозує початок повернення біженців до України вже у 2024 році. Однак воно буде повільним. Виходячи з цих прогнозів, у 2024 році загальна чисельність населення країни становитиме 33,4 млн осіб і до 2028 року досягне показника 36,0 млн осіб [5].

У майбутньому, якщо не вжити термінових заходів, кількість пенсіонерів в Україні перевищить кількість працюючих вдвічі. Тому питання демографічної ситуації є надзвичайно важливим та вимагає негайного вирішення.

Суттєвих змін на ринку праці в умовах війни зазнала пропозиція робочої сили. У результаті зростання смертності серед працездатного населення, збільшення кількості мігрантів за кордон, збільшення числа працівників з обмеженими можливостями, релокації та збільшення пропозиції праці жінок та молоді, структура пропозиції робочої сили на ринку праці та насиченість фахівцями за регіонами зазнали змін.

Кількість пропозицій роботи на початку повномасштабного вторгнення скоротилася у понад 10 разів, натомість конкуренція серед шукачів на одну вакансію зросла у понад 7 разів. У квітні 2022 р. ринок досяг піку, показавши максимальне значення – 17 кандидатів на одне місце [6]. Після адаптації бізнесу до ситуації ринок почав стабілізуватися, поступово оживаючи. Конкуренція на одну вакансію почала зменшуватися, досягнувши, за даними *roboota.ua*, показника 2 особи на одне місце в квітні 2024 р. (рис. 1).

Дослідження *Work.ua* показало, що ринок праці відновився на 93% за кількістю вакансій після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Відновлення відбувається нерівномірно. Порівняно з довоєнними показниками, найбільше зростання кількості вакансій спостерігається у Закарпатській (155%), Івано-Франківській (146%), Хмельницькій (125%), Львівській (123%), Вінницькій (120%), Рівненській (118%) та Чернівецькій (116%) областях. За абсолютною кількістю пропозицій роботи лідерами залишаються Київська (30913 вакансій), Львівська (8473), Дніпропетровська (8452), Одеська (5752) та Харківська (3347) області [7].

На ринку праці України спостерігаються нерівномірні тенденції у пропозиції вакансій у різних секторах економіки. Деякі галузі демонструють зростання кількості робочих місць порівняно з початком 2022 року, а інші – відстають. Зокрема, сектори медицини, фармацевтики, освіти, науки, охорони та безпеки, юриспруденції та роздрібної торгівлі демонструють позитивні тенденції. Натомість, такі категорії, як культура, музика, шоу-бізнес, телекомунікації та зв'язок, страхування, будівництво, архітектура та секретаріат, діловодство, АГВ, відновлюються повільніше. Особливо повільно відновлюється сектор ІТ, комп'ютерів та інтернету, де спостерігається значне падіння кількості вакансій та зростання конкуренції на робочі [7].

Згідно з дослідженням, українці виявляють схильність до роботи віддалено. Проте, після початку широкомасштабного вторгнення Росії, кількість таких вакансій зменшилася в чотири рази, тоді як загальна кількість вакансій на ринку праці скоротилася вдесятеро. Однак, починаючи з січня 2024 року, спостерігається зміна тенденції: пропозиція дистанційної роботи зросла на 3% порівняно з січнем 2022 року. Водночас середня конкуренція за такі робочі місця збільшилася на 63% [8].

Упродовж двох років війни спостерігається значне зростання вакансій у некомерційному секторі, зокрема у сфері неприбуткових, благодійних та громадських організацій, де кількість пропозицій роботи збільшилася вдесятеро. Також відзначається зростання вакансій для ветеранів (збільшення утричі, хоча вони становлять лише 7% від загального ринку праці), пенсіонерів (близько 4% від ринку праці) та людей з інвалідністю (зростання на 22%). Крім того, з'явилася нова

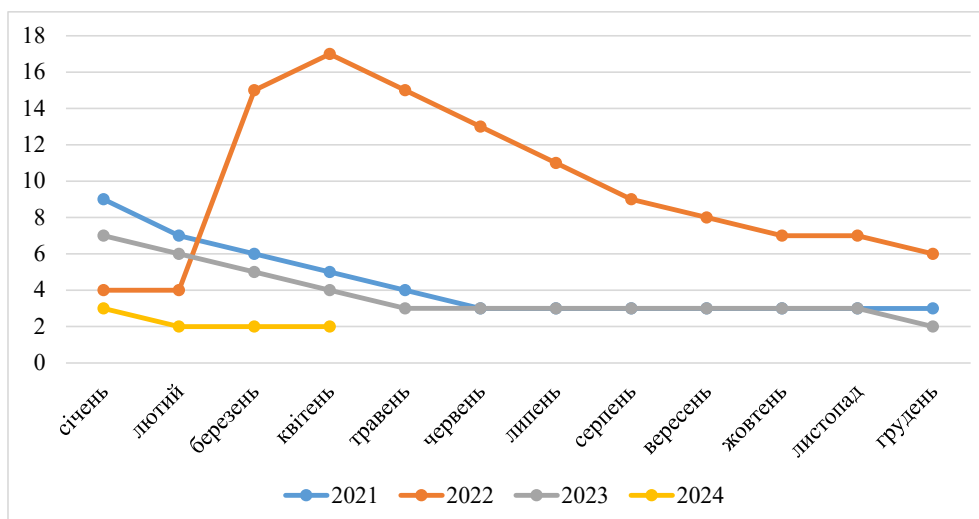


Рис. 1. Чисельність претендентів на 1 вакансію

Джерело: обчислено авторами за даними [6]

категорія вакансій, яка раніше була відсутня – спеціалісти Сил оборони [9].

У зв'язку з необхідністю відновлення психічного благополуччя населення України, спостерігається значне збільшення кількості вакансій для психологів (зростання на 136% у січні 2024 року порівняно з січнем 2022 року) та психіатрів (збільшення на 129%). Також зростає попит на спеціалістів у галузі реабілітації та лікарів загалом.

В країні офіційно з'явилася нова професія – фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Такий фахівець надаватиме роз'яснення щодо можливостей, прав, гарантій, пільг, отримання публічних, соціальних, освітніх, реабілітаційних, психологічних та інших послуг.

Згідно з дослідженням, чисельність жінок, які шукають роботу на платформі Work.ua, зросла з 57% (січень 2022 р.) до 62% у січні 2024 р. Крім того, спостерігається збільшення частки молоді віком від 18 до 24 років серед кандидатів на вакансії [7].

На ринку праці змінилась не тільки пропозиція, а й попит на робочу силу. Сферами, які найбільше потребують працівників, залишаються роздрібна торгівля, сільське господарство, перевезення та логістика, нафтогазовий сектор, сектор металургії, фармацевтика, харчова промисловість, будівництво, державне управління.

В даний час найбільш складними для заповнення є такі посади: керівники різних рівнів (від менеджера до директора); фахівці зі знанням англійської мови; спеціалісти юридичної (юрист, адвокат) та фінансової сфери (аудитор, фінансист, бізнес аналітик); технічні спеціальності (слюсарі, механіки); працівники торгових точок (кухар, пекар, розробник риби); професіонали високої кваліфікації; персонал, задіяний у виробництві (інженер, хімік, фармацевт, агроном, мікробіолог) та обслуговуванні [10].

У 2024 році серед ключових викликів українського ринку праці виділяють [10]: нестачу талановитих спеціалістів; прагнення до дистанційної роботи; виснаження та стомлення персоналу; продовження «сірої» та «чорної» практики бізнесу, що не сприяє поверненню

емігрантів; дискримінацію за віком та гендерними стереотипами у кадрових службах; страх мобілізації серед офіційно працевлаштованих військовозобов'язаних; вплив кваліфікованих працівників за кордон; низьку заробітну плату; розбіжність між очікуваннями кандидатів щодо зарплати та фінансовими можливостями підприємств; дефіцит фахівців, які володіють англійською мовою.

У регіонах, де було збережено, відновлено або створено значну кількість робочих місць, а також активно залучали безробітних до професійної підготовки та перепідготовки, політика щодо зменшення рівня безробіття продемонструвала більш ефективні результати. В цілому це призвело до скорочення чисельності офіційно зареєстрованих безробітних в Україні на початок 2024 р. порівняно з 2022 р. на 90,4 тис. осіб або на 48,5% (рис. 2).

Реальний рівень безробіття в Україні набагато вищий, якщо його розраховувати за методологією МОП (людина визнається безробітною, якщо вона протягом чотирьох тижнів не мала роботи, шукала роботу, або була готова приступити до роботи).

Основними причинами неповноти статистичних даних щодо безробіття в країні є: затримка або ухилення роботодавців від подання звітності про вакансії та заплановані звільнення до Державного центру зайнятості через введення воєнного стану; втрата контролю над частиною території України та відсутність надійних даних з тимчасово окупованих областей; кардинальні зміни в трудовому законодавстві; зменшення мотивації та можливостей для громадян звертатися до державної служби зайнятості через війну, оскільки багато хто не хоче ризикувати бути направленим на громадські роботи, відмова від яких може призвести до втрати статусу зареєстрованого безробітного [1, с. 9].

Одним з основних аспектів умов праці є розмір заробітної плати, що залишається важливим питанням для працівників та кандидатів.

За даними govota.ua середня заробітна плата (медіанна) по вакансіям та резюме в 2022 р. становила 14999 грн, в 2023 р. – 15000 грн, в першому кварталі

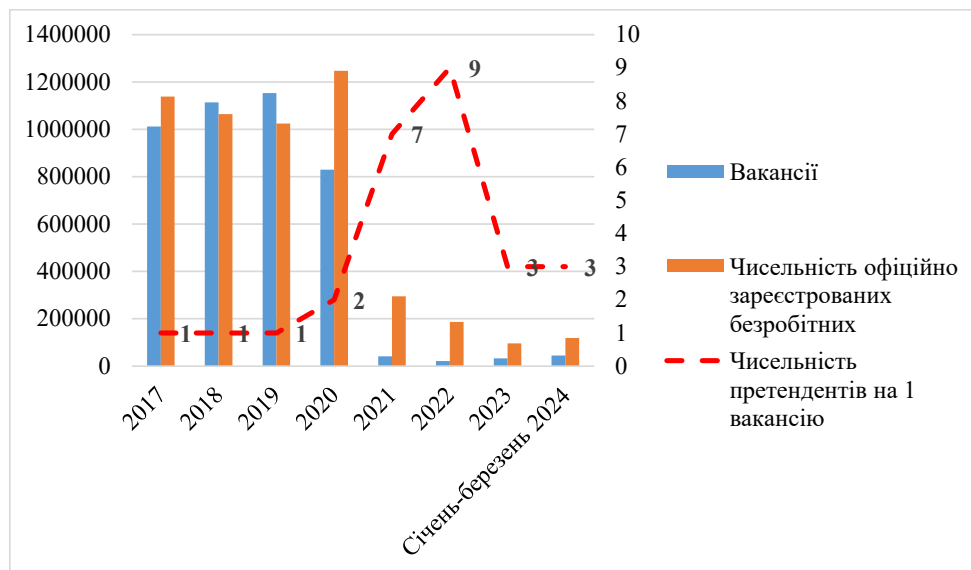


Рис. 2. Чисельність зареєстрованих безробітних в Україні протягом 2017–2024 р., тис. осіб
 Джерело: побудовано та розраховано авторами на основі [11]

2024 р. по вакансіям (на основі 307748 вакансій) – 13864 грн, а по резюме (на основі 526880 кандидатів) – 18000 грн [6].

Окрім заробітної плати компанії пропонують бонуси/премії, безкоштовне навчання, регулярний перегляд зарплат, корпоративні заходи, знижки співробітникам, офіс з генератором (табл. 1).

В умовах воєнного стану загострюється проблема мотивування працівників підприємств.

У часи війни проблема стимулювання працівників підприємств стає особливо актуальною. Стимулювання персоналу є складним і багатограним процесом, який охоплює три аспекти: по-перше, це характеристика психологічного стану людини, що відображає її потреби, інтереси та настанови в конкретний момент і визначає рівень її трудової активності; по-друге, це процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до дій або бездіяльності; по-третє, це сфера професійної практичної діяльності, яка передбачає розробку методів та засобів впливу на поведінку людини в орга-

нізації з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей. [12, с. 22].

Дослідження літератури [12; 13] показало, що одним з перших підходів до мотивації був метод «батога та пряника». На практиці покаранням був страх, голод, тілесне покарання, а насиченням – певна матеріальна чи інша винагорода. Отже, теорії «батога та пряника» були притаманні протилежні напрями поведінки керівників. З одного боку це тиск на робітників заснований на погрозах та примусі, а з іншого – надання будь-якої винагороди. Згодом цікавість до питання спонукання людей до праці лише зростала. Це пов'язано, перш за все, з розвитком виробництва та появою потреби у постійному підвищенні продуктивності праці. Проте вони не мали наукового підґрунтя, а лише спиралися на метод «спроб та помилок».

Науковий інтерес викликають не лише існуючі теорії мотивації, а й їх класифікація. Групування різних точок зору, щодо природи та змісту мотивації праці надає можливість усвідомити всі аспекти цього процесу та зрозуміти їх практичну значимість.

Таблиця 1

Форми додаткової мотивації працівників

Додатково до зарплати	2022 р		2023 р		1 квартал 2024 р.	
	вакансії	% від загальної кількості вакансій	вакансії	% від загальної кількості вакансій	вакансії	% від загальної кількості вакансій
Бонуси/премії	66336	12,26	211226	22,49	62542	20,32
Безкоштовне навчання	52830	9,77	152122	16,2	41402	13,45
Бонуси/премии	44924	8,31	-	-	-	-
Регулярний перегляд зарплат	31456	5,82	101130	10,77	30270	9,84
Корпоративні заходи	36891	6,82	101346	10,79	28738	9,34
Бесплатное обучение	36653	6,78	-	-	-	-
Знижки співробітникам	-	-	96978	10,32	28310	9,2
Офіс з генератором	-	-	62652	6,67	20137	6,54

Джерело: складено авторами на основі [6]

З точки зору класифікації доцільним є розподіл теорій мотивації (залежно від предмету аналізу) на три основні напрями: теорії, які виходять з певного образу працівника, його потреб та мотивів; змістовні та процесуальні теорії [14].

Реалізація положень вищезазначених теорій мотивування має велике практичне значення для України, оскільки допомагає розуміти та ефективно управляти мотивацією працівників у різних сферах діяльності. Серед напрямів практичного їх застосування, на думку авторів, може бути:

1. Мотивація на робочому місці. Застосування теорій мотивації, таких як теорія потреб Маслоу або теорія очікувань, допомагає розуміти, які фактори мотивують українських працівників, і створювати ефективні системи мотивації та стимулювання на робочому місці.

2. Освіта та навчання. У сфері освіти та навчання теорії мотивації допомагають розробляти програми, які стимулюють учнів і студентів до навчання та досягнення успіху, що сприяє підвищенню якості освіти в Україні.

3. Бізнес і підприємництво. В бізнесі теорії мотивації допомагають підприємствам залучати та утримувати кваліфікованих працівників, розвивати корпоративну культуру та підвищувати продуктивність.

4. Державна служба та громадський сектор. Теорії мотивації можуть використовуватися для стимулювання працівників щодо досягнення високих результатів у виконанні своїх обов'язків та підвищення ефективності використання державних ресурсів.

5. Соціальні програми та проекти. Теорії мотивації можуть бути використані для розробки та впровадження соціальних програм та проектів, які спрямовані на підтримку та розвиток різних соціальних груп в Україні, таких як молодь, мігранти, люди з інвалідністю тощо.

Ці напрями практичного застосування теорій мотивації допомагають покращити якість життя та рівень розвитку України, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи та самореалізації її громадян.

При дослідженні питань щодо мотивації персоналу необхідно також розглянути системи та моделі мотивування, вибрати з них ті, які будуть сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому та робочої сили зокрема.

Система мотивації в стратегічному розвитку підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (системи оплати праці, заохочення за вислугу років, кар'єрного росту, визнання успіхів тощо) та складається із зовнішньої і внутрішньої мотивації, які повинні бути збалансованими.

Основним напрямком зовнішньої мотивації є забезпечення винагороди та заохочення за досягнення результатів у праці. Хоча вона безпосередньо впливає на поведінку працівників, її ефективність обмежена, оскільки вона діє лише до тих пір, поки робітники сприймають її як стимул.

У сучасних умовах все більше уваги приділяється внутрішній мотивації, яка має важливе значення через свою здатність тривало впливати на продуктивність та ставлення до роботи. Внутрішня мотивація спрямована на розвиток та підтримку потенціалу співробітників, що дозволяє підвищувати якість продукції та конкурентоспроможність підприємства в цілому."

За основу побудови систем мотивації в Україні можна взяти мотиваційні моделі, які використовують промислово розвинені країни. Особливу увагу для України з метою запозичення досвіду представляють японська, американська, французька, англійська, німецька, шведська та нідерландська моделі. Кожна з них має свої переваги і може мати застосування в українському контексті. Проте, на думку авторів, голландська модель мотивації праці може бути особливо цікавою для України оскільки її основні положення спрямовані на:

1. Рівність та відкритість. Україна шукає шляхів зниження рівня корупції і проводить реформи в системі управління. Засади рівності та відкритості можуть сприяти створенню довірчого середовища в організаціях.

2. Баланс між роботою та особистим життям. В Україні дедалі більше людей цінують баланс між професійним та особистим життям. Гнучкі робочі графіки можуть допомогти залучити та утримати талановитих працівників.

3. Розвиток. Україна стежить за технологічними трендами та розвитком галузей, які можуть вимагати постійного навчання та перекваліфікації. Системи навчання та розвитку можуть допомогти працівникам у збереженні конкурентоспроможності.

4. Стимулювання творчості та інновацій. Україна прагне стати інноваційним центром. Стимулювання творчості та інновацій може сприяти розвитку нових ідей та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

5. Засади заохочення. Заохочення та визнання успіхів працівників може підвищити їхню мотивацію та відчуття цінності в організації, що може сприяти збереженню та розвитку талановитого персоналу.

Отже, голландська модель мотивації праці відповідає потребам українських компаній, сприяючи розвитку та досягненню їхніх цілей.

Нині особливої уваги заслуговує сучасний аспект мотивації персоналу, що пов'язаний з розвитком інформаційного суспільства та цифрової економіки, а також робота в стресових ситуаціях.

Так, до елементів мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві можна віднести потреби, інтерес, мотив, ціль, поведінку та результат.

Серед основних заходів, які можуть сприяти підвищенню мотивації праці та збереженню продуктивності працівників у важкі часи війни і конфлікту, можна виділити:

1. Психологічна підтримка. Надання доступу до психологічної підтримки для працівників, які можуть відчувати стрес або тривогу через військові події. Це може включати консультації, групові сесії та тренінги зі стрес менеджменту.

2. Створення безпечного середовища. Забезпечення безпеки на робочому місці є критично важливим у часи конфлікту. Це може включати регулярні перевірки безпеки, навчання з евакуації та захисту та інші заходи безпеки.

3. Соціальні програми. Розробка соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій працівників, таких як військові ветерани, біженці та їх сім'ї. Це може включати пільги на медичне обслуговування, підтримку з пошуку житла та інші види допомоги.

4. Стимулювання. Використання різноманітних форм стимулювання, таких як фінансові премії, винагороди за досягнення, збільшення заробітної плати або надання додаткових вихідних днів. Важливо враховувати індивідуальні потреби та ситуації кожного працівника.

5. Розвиток навичок. Пропонування можливостей для навчання та професійного розвитку, що допоможе працівникам відчувати себе більш конкурентоспроможними та забезпечить їхню стабільність у важкі часи.

Висновки. В умовах війни ринок праці України зазнав значних впливів, що суттєво змінило його структуру та динаміку. Нині йому притаманні наступні специфічні риси: нестабільність та невизначеність, зростання безробіття, зміна секторальної структури, масова міграція робочої сили з України закордон, зростання попиту, у зв'язку з військовими потребами, на спеціалістів оборонної та медичної сфери тощо.

Для стабілізації ринку праці важливо швидко відновлювати зруйновані об'єкти, створювати нові робочі місця, надавати підтримку безробітним та переміщеним особам, а також реалізовувати програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити адаптацію населення до змінених умов.

Критично важливим завданням в умовах війни залишається розв'язання питання щодо мотивації праці. За основу побудови систем мотивування можна взяти мотиваційні моделі, які використовують промислово розвинені країни з врахуванням розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки, а також робота в стресових ситуаціях.

Заходи щодо стабілізації ринку праці та підвищення мотивації праці в умовах воєнного стану мають велике значення як для ефективного вирішення військових завдань, так і для підтримки стабільності та розвитку в усіх сферах життя країни.

Список використаних джерел:

1. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Київ, 2022. 21 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 01.05.2024).
3. В Україні не буде кому створювати ВВП. URL: <https://uifuture.org> (дата звернення: 29.04.2024).
4. World Population Dashboard Ukraine²⁴. URL: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA> (дата звернення: 29.04.2024).
5. International monetary fund. Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 29.04.2024).
6. Прозора робота. URL: <https://roboata.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/> (дата звернення: 28.04.2024).
8. Як змінився ринок праці в Україні від початку війни? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3464/how-has-the-labor-market-in-ukraine-changed-since-the-beginning-of-the-war> (дата звернення: 28.04.2024).
9. Сили оборони України шукають спеціалістів різних професій, щоб надати можливість служити за своєю спеціальністю. URL: <https://www.work.ua/zsu> (дата звернення: 28.04.2024).
10. Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf (дата звернення: 29.04.2024).
11. Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2024).
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
13. Лук'янченко Н.Д. Мотивація персоналу: навч. посіб. Донецьк: ДонНУ, 2004. 302 с.
14. Назарова Г.В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 106–111.

References:

1. Rynok praci v umovakh vijny: osnovni tendenciji ta naprjamy stabilizaciji. (2022) Analitichna zapyska [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. Analytical note]. Kyiv. 21 p. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (accessed May 1, 2024).
2. Rynok praci Ukrainy 2022-2023: stan, tendenciji ta perspektivy [Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects]. Available at: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (accessed May 1, 2024).
3. V Ukraini ne bude komu stvorjувaty VVP [In Ukraine, there won't be anyone to generate GDP]. Available at: <https://uifuture.org> (accessed April 29, 2024).
4. World Population Dashboard Ukraine²⁴. Available at: <https://www.unfpa.org/data/world-population/UA> (accessed April 29, 2024).
5. International monetary fund. Ukraine. Available at: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (accessed April 29, 2024).
6. Prozora robota [Transparent work]. Available at: <https://roboata.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (accessed April 29, 2024).
7. Rynok praci ozhывaje: u sichni zrostaly zarplaty, kiljkistj shukachiv i konkurencija [The labor market is coming to life: salaries, the number of job seekers and competition increased in January]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/> (accessed April 28, 2024).
8. Jak zminyvsja ryнок praci v Ukraini vid pochatku vijny? [How has the labor market in Ukraine changed since the beginning of the war?]. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/3464/how-has-the-labor-market-in-ukraine-changed-since-the-beginning-of-the-war> (accessed April 28, 2024).
9. Syly oborony Ukrainy shukajutj specialistiv riznykh profesij, shhob nadaty mozhlyvistj sluzhyty za svojeju specialjnistju [The Defense Forces of Ukraine are looking for specialists of various professions to provide an opportunity to serve in their specialty]. Available at: <https://www.work.ua/zsu/> (accessed April 28, 2024).
10. Doslidzhennja rynku praci Ukrainy [Study of the labor market of Ukraine]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf (accessed April 29, 2024).

11. Derzhavnyj centr zajnjatosti [State Employment Center]. Available at: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69> (accessed May 7, 2024).
12. Kolot A. M., & Cymbaljuk S. O. (2011). *Motyvacija personalu: pidruchnyk*. [Personnel motivation: textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
13. Luk'janenko N. D. (2004) *Motyvacija personalu: Navch. posib*. [Personnel motivation: Training manual]. Donecjk: DonNU. (in Ukrainian)
14. Nazarova Gh. V. (2013) *Konceptualjna modelj motyvovanogho navchannja personalu* [Conceptual model of motivated personnel training]. *Herald of socio-economic research*, no. 4, pp. 106–111.