

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ІМ. Б.Д. ГАВРИЛИШИНА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

КУНИНЕЦЬ Анастасія Сергіївна

**«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ В УМОВАХ
МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Міжнародний менеджмент»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МІМм-21
Кунинець Анастасія Сергіївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Болквадзе Н.І.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ.....	6
1.1. Сутність міграційної кризи та причини її виникнення	6
1.2. Сучасні концепції корпоративного управління персоналом	11
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ.....	21
2.1. Дослідження впливу міграційних потоків на соціально-економічні процеси в Україні	21
2.2. Загальна характеристика управління людьми в галузі інформаційних технологій України.....	29
2.3. Особливості управління персоналом на підприємствах в період міграційної кризи.....	35
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРІОД МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ.....	47
3.1. Рекомендацій щодо управління персоналом в умовах міграційної кризи.....	47
3.2. Пропозиції щодо подолання міграційної кризи.....	55
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність адаптації до нових реалій в Україні та світі, 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 в Україні. 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 персоналом в період міграції. Сьогодні поширення міграційних криз по всьому світі, що зумовлені різними причинами, створюють значні виклики для компаній, організацій та держав, а управління персоналом відіграє головну роль в успішному подоланні цих викликів.

Проблеми управління персоналом в умовах міграційної кризи знайшли своє відображення в наукових працях, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а саме: Д. Маслоу, Д. Барроу, Л. Бранч Ліндерман, Д. Гаджі, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурита, М. Виноградський, О. Гавриш, М. Білинська, М. Знаменська, І. Миронюк, С. Мороз, І. Хожило, В. Потапенко, А. Головка, О. Валецький та інші. Дослідження міграційної кризи великою мірою підтримуються роботами міжнародних організацій, таких як ООН, НАТО та інші.

Метою роботи є теоретико-практичне обґрунтування використання практик сучасного корпоративного управління персоналом, що застосовуються компаніями та організаціями в умовах міграційної кризи.

Поставлена мета передбачає реалізацію таких завдань:

- охарактеризувати концепції корпоративного управління персоналом в умовах міграційної кризи;
- проаналізувати основні проблеми управління персоналом та дослідити вплив міграційних потоків на соціально-економічні процеси в Україні;

- запропонувати напрямки удосконалення системи управління персоналом в період міграційної кризи.

Об’єктом дослідження даної роботи є – система корпоративного управління людьми в умовах міграційної кризи.

Предмет дослідження – методики управління персоналом вітчизняних підприємствах під час міграції спричиненою війною

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні проблем управління персоналом вітчизняних та зарубіжних компаній в період міграційної кризи, а також вивчення впливу міграційних процесів на соціально-економічний стан України.

У роботі було використано такі **методи дослідження**: аналізу та порівняння, анкетування (опитування персоналу для збору даних про їхнє сприйняття різних аспектів управління, мотивації, задоволення роботою тощо), спостереження (систематичне спостереження за робочими процесами, комунікацією та взаємодією між співробітниками та керівництвом), кейс-стаді (аналіз конкретних випадків управління персоналом в організаціях з метою вивчення успішних практик або виявлення проблемних аспектів), аналогія, системний аналіз; економіко-статистичного аналізу (табличний, графічний, групування, класифікації).

Інформаційна база включає наступні джерела: конференції, круглі столи, наукові семінари; звіти та статистичні дані міжнародних та національних статистичних організацій, Міжнародної організації праці (МОП), Європейської комісії, ООН; книги та монографії.

Практичне значення роботи виявляється у можливості використання отриманих висновків та практичних рекомендацій у розробці стратегії управління персоналом під час міграційної кризи.

Апробація результатів дослідження відбулась на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2023) [69] та XVII Міжнародній науково-

практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2024) [70].

Структура роботи. Робота викладена на 72 сторінки, містить 22 малюнки, складається із вступу, в якому у свою чергу викладено: актуальність теми роботи, об'єкт, предмет, цілі та завдання роботи. Крім цього в роботу входять три розділи, висновки та список використаних джерел із 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

1.1. Сутність міграційної кризи та причини її виникнення

Важливу роль у сучасному світі відіграє міграція населення, яка охоплює майже всі країни світу. Міграційні потоки характеризують будь-яке суспільство в будь-які часи. На сьогоднішній день ці процеси перебувають в центрі уваги, як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Перш, ніж ознайомитись з причинами та появою міграційної кризи, варто розглянути такі поняття, як міграція, міграційна криза, біженці та мігранти [1].

Міграція – важливий чинник сучасного життя, що впливає на політичну, економічну та соціальну сфери країн усього світу. Поняття «міжнародна міграція населення» передбачає зовнішнє, міждержавне переміщення населення, рух населення крізь державні кордони. Усі переміщення населення щодо кожної території складається з імміграційних та еміграційних потоків [1].

Еміграція (від лат. *emigrare* – виселятися) це виїзд мешканця своєї країни (регіону) в іншу країну (регіон) на постійне проживання або частково тривалий термін [2].

Імміграція (від латів. *immigrare* – вселятися) це в'їзд у країну (регіон) на постійне або тимчасове, але довготривале мешкання громадян інших країн (регіонів) [2].

Слово «migration» у перекладі з латинської означає пересування, переселення, переміщення. Однак зміст цих слів не дозволяє розглядати їх у якості синонімів. Переселення значить територіальне переміщення особи з ціллю зміни місця проживання, а переміщення передбачає пересування особи в межах однієї країни або з перетином її кордонів, без зміни місця мешкання [3].

Термін «міграційна криза» описує складні та загалом великомасштабні міграційні потоки, а також моделі мобільності, спричинені кризою, які часто

призводять до значної вразливості постраждалих громад і створюють серйозні проблеми з управлінням міграцією в довгостроковій перспективі [4].

Нестабільність, конфлікти та катастрофи є основними причинами вимушеного переміщення. Невирішені конфлікти та триваюча нестабільність у багатьох країнах разом із відсутністю рішень протягом багатьох років призвели до тривалого переміщення все більшої кількості біженців і внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [5].

Мігрант і біженець – це лише два з багатьох термінів, що використовуються для опису людей, які шукають нові домівки в інших країнах. Ці два терміни, зокрема, є критичними в усьому світі через те, що велика кількість людей шукає захисту від насильства, бідності, політичних репресій та екологічних катастроф або шукають кращих і безпечніших перспектив в інших країнах. Розглянемо відмінність між поняттям між мігрант та біженець. Головна відмінність – вибір, який робить людина. Отже, мігрант – це той, хто вирішив переїхати, а біженець – це людина, яка була змушена залишити свій дім і перетнути міжнародний кордон через війну, насильство чи переслідування, часто без попередження. Вони не зможуть повернутися додому, поки умови у їх країнах не стануть безпечними для них [6].

Переміщення руйнує перспективи працевлаштування та заробітку людей. Низка факторів, таких як соціально-економічні умови приймаючої країни, законодавство та політика щодо захисту біженців і права на працю, а також інші практичні питання опосередковують здатність людей отримати доступ до ринку праці та гідної роботи.

У приймаючих країнах працівники-мігранти та біженці вразливі до дефіциту гідної роботи, оскільки вони часто зосереджені в неформальному секторі з низьким рівнем кваліфікації або в нерегульованих секторах, що характеризуються нестабільними умовами.

Нестабільні або кризові ситуації в приймаючих країнах також можуть вплинути на досвід біженців і трудових мігрантів, потенційно посилюючи

дискримінаційне ставлення. Іноді це може призвести до необґрунтованої втрати роботи незалежно від правового статусу мігранта [7].

Сьогодні міграція у Європі розглядається, як виклик. Масштаби нелегальної міграції з кожним роком спричиняють все більше економічних труднощів для Єврозони. Основні хвилі міграції за останні 10 років в ЄС були спричинені: 1) сирійською кризою 2015 року; 2) російським вторгненням в Україну в 2022 році.

За даними FRONTEX, у 2022 році кількість людей, які прибули до Європи через Центральне Середземномор'я або Західні Балкани зросла на 51% і 136% відповідно. В результаті центри прийому біженців до ЄС виявилися переповненими. Європейська громадськість вважає міграцію загальноєвропейською проблемою, яка потребує всеохоплюючого вирішення. Основні пункти над якими працюють країни ЄС для вирішення проблем міграції:

- тісна співпраця з країнами транзиту та походження мігрантів, які мають свої власні інтереси та пріоритети, щоб встановлювати спільні інтереси;
- формування збалансованого підходу в рамках якого стимули та правові шляхи легальної міграції доповнюють необхідну роботу щодо посилення прикордонного контролю та повернення мігрантів на батьківщину [8].

Міграційна криза може спричинити переміщення населення в межах або за межі країни. Це може статися раптово або поступово, і залежить від міграційних переміщень до кризи, а також змін у подальших моделях міграції. Термін «міграційна криза» описує складні та загалом великомасштабні міграційні потоки, а також моделі мобільності, спричинені кризою, які часто призводять до значної вразливості постраждалих людей, громад і створюють серйозні проблеми з управлінням міграцією в довгостроковій перспективі.

Так, вторгнення Росії в Україну призвело до масової хвилі біженців і внутрішньо переміщених осіб, що впливає як на Україну, так і на численні приймаючі країни [9].

За даними ООН в середньому 44 000 людей щодня залишають свої домівки через конфлікти та переслідування. Однак конфлікт не є єдиною причиною глобальної кризи біженців. Існує багато причин через, які люди залишають свої домівки [11]. На рисунку 1.1 наведені основні фактори що спричиняють переміщенні людей та створюють міграційні кризи в світі.

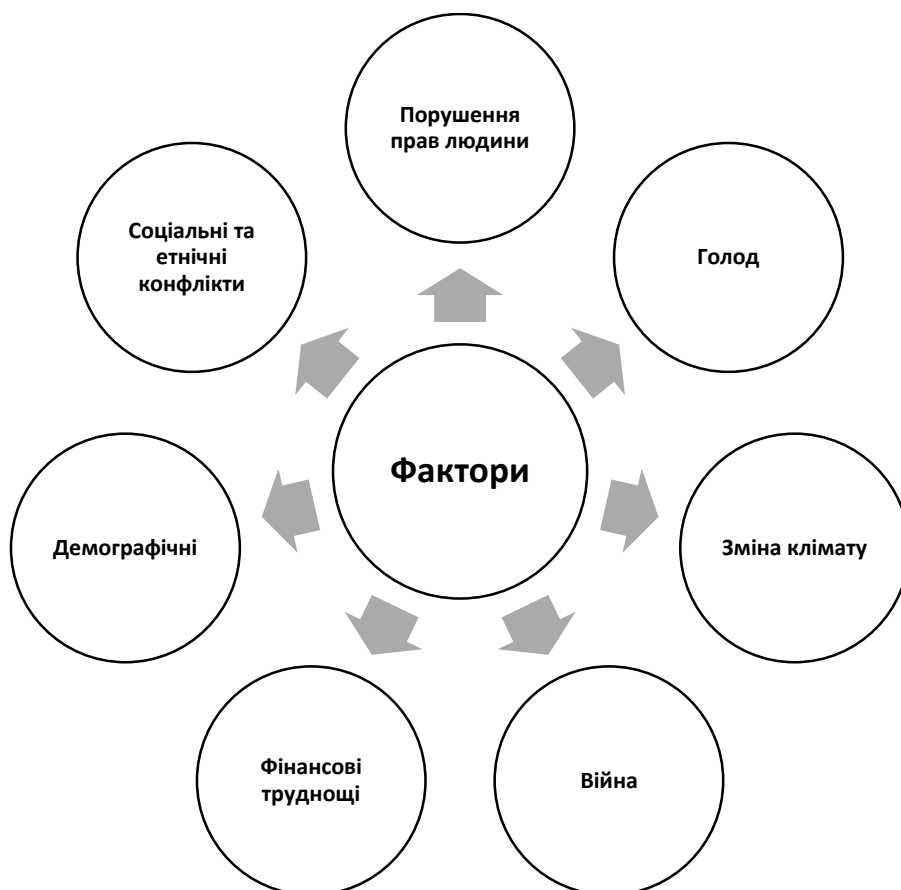


Рис. 1.1. Фактори, що спричиняють міграційну кризу

Джерело: складено автором на основі [11]

Порушення прав людини/переслідування. Конфлікт майже завжди є формою насильства, проте не всі форми насильства за визначенням є конфліктом. Велика кількість людей в світі стають біженцями через переслідування, які порушують права людини. Так, наприклад, криза біженців рохінджа спровокована насильством, яке було спрямоване проти народу Рохінджа в штаті Ракхайн (М'янма), є фундаментальним порушенням прав людини в масовому масштабі.

Голод. Голод є небезпекою, яка загрожує життю людей і ключовим фактором, що впливає на їхні рішення щодо того, коли і куди переїхати.

Зміна клімату. Наслідки зміни клімату впливають на низку пов'язаних факторів, включаючи конфлікти та голод. Кількість так званих «кліматичних біженців» збільшується через кліматичні катаклізми, які зростають у плані руйнування та частоти виникнення. За оцінками ООН, 20 мільйонів людей щороку переміщуються в межах своїх країн через кліматичні умови. Природні катастрофи, зміна клімату, засухи, повені та інші екологічні проблеми можуть спричинити вимушену міграцію [12].

Війна. Збройні конфлікти, політична нестабільність, громадянські війни та терористична активність в регіонах можуть спровокувати вимушене переміщення людей та змусити їх шукати притулок в інших країнах. Це може призвести до масової міграції та спричинити кризову ситуацію. Більшість біженців – це люди, які були переміщені внаслідок прямого чи непрямого результату війни. Перша велика міжнародна криза біженців сталася в XX столітті, коли понад 50 мільйонів людей були переміщені через події Другої світової війни. У XXI столітті масштабним переміщенням людей у зв'язку із війною є сирійська та українська міграційні кризи.

Фінансові труднощі. Бідність є основною причиною глобальної кризи біженців. Високий рівень безробіття, низькі заробітні плати, економічні кризи та недостатність можливостей для заробітку можуть змусити людей шукати кращих економічних умов в інших країнах. Економічна міграція може бути спровокована надією на отримання кращої роботи та покращення життя. Прикладом цього є венесуельська криза біженців. Понад 4 мільйони людей залишили Венесуелу з 2015 року. Фінансова нестабільність, відсутність доступу до їжі, охорони здоров'я та неконтрольована інфляція часто є основними причинами фінансової кризи біженців [13].

Народонаселення та демографічні фактори. Значне народонаселення, низький рівень народжуваності або висока смертність в певних регіонах можуть створювати тиск на міграцію. Наприклад, висока народжуваність у деяких країнах Африки може спричиняти масову міграцію в пошуках кращого майбутнього.

Соціальні та етнічні конфлікти. Релігійні, етнічні або расові конфлікти можуть примушувати людей шукати безпеки в інших країнах. Релігійні переслідування, насильство та дискримінація можуть змусити людей залишати свою батьківщину та шукати захисту в інших країнах [14].

1.2. Сучасні концепції корпоративного управління персоналом

Існує кілька сучасних підходів до управління персоналом, які менеджери можуть застосовувати в організації. Менеджери можуть використовувати комбінацію цих підходів для управління своїми командами та підтримки цілей організації.

Кількісний підхід – це підхід до управління, що використовує статистичні та математичні методи для вирішення складних проблем. Залежно від сфери діяльності менеджери можуть використовувати такі методи, як комп'ютерне моделювання або інформаційні моделі для оцінки продуктивності. Цей аналіз дає їм змогу зрозуміти, що працює, а що ні в бізнесі, а потім розробити рішення для вирішення проблем, які вони знаходять. Менеджери також можуть використовувати ці методи та дані, щоб визначити переваги чи ризики різних ідей. Цей підхід може допомогти менеджерам приймати об'єктивні рішення на основі даних і фактів, а не особистих думок чи почуттів, які підтримують бізнес.

Контингентний підхід – це підхід до управління на випадок непередбачених ситуацій стверджує, що не існує лише одного підходу до управління, який підходить кожній організації. Він вважає, що оптимальний стиль управління залежить від ситуації. Лідери, які використовують цю теорію, не приймають єдиного стилю управління, а замість цього повинні визначити та використовувати різні стилі для різних ситуацій. У результаті ці лідери також розвивають додаткові риси та навички, які гарантують, що вони можуть ефективно використовувати різні підходи до управління. Використання різноманітних стилів може допомогти зробити цих лідерів більш гнучкими та адаптованими на робочому місці.

Ця теорія окреслює три змінні, які, на її думку, впливають на структуру організації: розмір організації, технології, які вона використовує, і стилі керівництва. Ефективний менеджер розуміє ці фактори та те, як вони можуть вплинути на продуктивність. Наприклад, невелика організація може представляти більшу гнучкість і менший поділ між відділами, тоді як велика організація може бути більш складною та розділеною. Менеджери менших організацій можуть мати більше контролю над процесами завдяки своїй гнучкості та потенційно легше вносити в них зміни.

Системний підхід до управління стверджує, що організації являють собою складну сукупність різноманітних компонентів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Організація складається з численних підсистем, наприклад, різних відділів. Керівники, які використовують цю теорію, досліджують, як ці підсистеми взаємодіють і впливають одна на одну, а не аналізують їх окремо. Вони також повинні враховувати навколишнє середовище та зовнішні чинники, які впливають на ці системи. Системний підхід додатково визначає організацію, поділивши її на різні компоненти. Ці компоненти демонструють, як різні частини організації працюють разом для досягнення спільної мети:

Вхідні ресурси: Вхідні ресурси представляють фактори, необхідні для створення товарів і послуг. Наприклад, ресурси можуть включати сировину, капітал, технології або інформацію.

Трансформаційний процес: Трансформаційні процеси представляють діяльність або здібності, які перетворюють входи організації на результати. Наприклад, ці процеси можуть включати робочі завдання або операційну діяльність співробітників [10].

Комплексний аналіз сучасних наукових та практичних підходів до організації відносин «працівник-роботодавець» показав, що наданий час існує кілька підходів у цьому контексті. До основних сучасних концепцій управління персоналом віднесено: 1) концепцію Е. Голдрата «працівник, цілеспрямована на самовдосконалення людина»; 2) концепцію С. Кові «працівник високо

ефективна людина»; 3) концепцію Д. Пінка «працівник – внутрішньо вмотивована людина»; 4) концепцію Б. Тресі «працівник – самодисциплінована і у постійному пошуку людина»; 5) концепція Д. Гоулмана «працівник – емоційний інтелектуал» [53].

Е. Голдрат є розробником теорії обмежень, яка передбачає пошук оптимальних рішень у складних багатозначних ситуаціях. Крім цього важливим доробком Е. Голдрата є розробка цілісної методики розвитку навичок з цілепокладання та їх досягнення як в особистому, так і професійному житті. З іншого боку автор відзначає, що усі організації і менеджери працюють в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів, тому важливим є раціональне прийняття рішень у кожній існуючій ситуації. Таким чином однією з концепцій моделі ідеального працівника XXI століття є концепція Еллі Голдрата цілеспрямованого на постійне вдосконалення працівника [53].

Наступною поширеною концепцією є високоефективна особистість С. Кові, який обґрунтував 7 основних звичок людини, які приведуть її до високої ефективності та успішності. До таких основних навичок автор відносить [54]:

- бути проактивним;
- починати з думкою про мету;
- дотримання порядку пріоритетності: «насамперед – найважливіше»;
- мислення за принципом «виграш/виграш»;
- спочатку зрозуміти самому, а потім шукати розуміння інших;
- створювати синергію;
- «гострити» пилку.

Іншою важливою концепцією сучасності є теорія Даніеля Пінка щодо різних підходів до мотивації працівників. У своїй книзі «Драйв» Д. Пінк [55] вводить поняття: «мотивація 1:0», «мотивація 2:0» та «мотивація 3:0».

«Під «мотивацією 1:0» автор розуміє найнижчий рівень зовнішньої мотивації, тобто шлях «батога і пряника». Провівши багато різних дослідів С. Кові доводить, що такий вид мотивації не працює ефективно на практиці і може бути застосований лише до низькокваліфікованих працівників» [53].

Під «мотивацією 2:0» Д. Пінк розуміє так звану зовнішню мотивацію, тобто мова йде про стимулювання ефективнішої роботи працівників шляхом виплати преміальних виплат, встановлення надбавок та впровадження бонусної і диференційованої системи заробітної плати в залежності від результативності роботи окремого працівника. Даний мотиваційний інструмент є дієвим на середньому рівні розвитку організації, тобто у тих інституціях, які активно розвиваються і стосовно тих працівників, які мають низький і середній рівень фінансової забезпеченості та надають перевагу матеріальній мотивації над іншими видами [53].

«Під «мотивацією 3:0» Д. Пінк розуміє високий рівень розвитку внутрішньої мотивації працівників. Мова йде про те, що працівники мають внутрішнє прагнення до саморозвитку, до зростання власної ефективності та досягнення вищих результатів роботи. За результатами дослідження Д. Пінк доводить, що такий вид мотивації має найвищий ефект як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому розвиток «мотивації 3:0» є надзвичайно важливим для усієї організації» [53].

«Багато викликів для управління людськими ресурсами в компаніях пов'язані з міжнародними міграційними потоками. Однією з ключових проблем є пошук і утримання талантів на ринку праці, що стає все більш конкурентним» [53].

Проблематичність управління персоналом в умовах високого ризику – це не тільки загроза пов'язана з військовими діями, але й характерними особливостями об'єкта управління, такими як особливості природи людини та різноманітністю поняття «ризик». Саме про цю особливість, висвітлюється в багатьох наукових публікаціях,. Зокрема, науковці зауважили: «Ризики систем управління персоналом є складними». Ризики не є очевидними, їх дуже важко ідентифікувати та оцінити, через те, що вони є найскладнішими серед людських ресурсів, виходячи з характеру та природи особистості, які є найскладнішим об'єктом управління [31].

Зростаюча кількість факторів ризику є проблемою, з якою сьогодні стикаються вітчизняні організації, і причиною, чому ми класифікуємо цей ризик, як високий. Сьогодні це громадський виклик для нашої країни. Економіка паралізована, інфраструктура знищена, екологічний дисбаланс, складні логістичні системи, кричущі фінансові проблеми, спустошені території, постійні повітряні тривоги та їх наслідки. Ризики, пов'язані з війною, відрізняються від ризиків, з якими стикаються організації в мирний час [32].

З цієї причини природно, що топ-менеджмент вітчизняних організацій не готовий використовувати інструменти стратегічної мінімізації ризиків, але тактично реагує досить швидко та ефективно. Науковці відзначили відсутність планів стратегічного реагування на кризові ситуації навіть у мирний час, зазначивши, що «загалом складно оцінити частку українських компаній, які мають ефективні альтернативні стратегії управління персоналом у разі кризи. Тому, у сучасних реаліях правильна постановка стратегічного імперативу управління людьми з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, ринку праці, економіці та суспільстві в цілому може стати важливою перевагою для компанії в боротьбі за виживання» [33].



Рис. 1.2 Система управління персоналом

Джерело: [34]

Враховуючи виклики сьогодення в Україні дуже важливо зберегти ефективну систему управління персоналом (рис. 1.2).

- Перспектива, включає переосмислення філософії управління;
- Методика, включаючи вибір ефективних інструментів управління персоналом відповідно до поточної ситуації;

- Застосування в результаті використання і короткий виклад досвіду, отриманого під час кризових ситуацій.

Щодо світогляду, то філософії управління в умовах війни має свої особливості. Людиноцентричний характер, оскільки головною цінністю стає безпека людини та її психічне здоров'я. Тому ядро філософії управління людськими ресурсами – це інвестиції та розвиток. Мотиваційна функція домінує над управлінською функцією, оскільки вартість людської ролі зростає. Мотивуючи співробітників на досягнення фінансових цілей дозволить досягти результат з меншими зусиллями. Видно, що філософія управління у військовий час також є усвідомленням єдності мотиву і результату [34]. Тобто, спрямованість на підтримку сталого розвитку, що стало важливим гаслом організаційних культур вітчизняних компаній. Методологічний аспект передбачає використання всіх видів інструментів управління, різноманітність яких дозволяє мінімізувати ризики. Представлені види менеджменту для формування плану заходів, спрямованих на попередження ризиків та зменшення негативних наслідків кризових ситуацій.

Економічна криза, що охопила українські підприємства, набагато менш відчутна для тих, хто постійно працює над відтворенням персоналу, надає відповідні знання та створює всі умови для їх реалізації. Знання, які не реалізуються, не приносять користі нікому, особливо керівництву. Надаючи працівникам послуги з підвищення рівня знань, керівництво може будувати більш реалістичні плани щодо майбутньої діяльності. Знання, отримані в корпоративних навчальних центрах, обмежують можливість переходу працівників до інших компаній і стабілізують людські ресурси, оскільки компетенції працівників обмежені і прив'язані до конкретної компанії. Водночас темпи зростання якісних характеристик останніх необхідно правильно оцінювати і відповідно заохочувати зацікавлених у продовженні роботи з метою ефективного стимулювання їхньої праці [34].

Наразі, українська сфера праці переживає дуже складний період через воєнні дії, ініційовані Російською Федерацією. Масове переселення населення є

однією з ключових соціально-економічних та геополітичних проблем в сучасній Україні. Історичний аналіз свідчить про те, що подібні конфлікти та масове переселення населення були в минулому, але військова інтервенція Росії призвела до надзвичайно великих розмірів цієї проблеми [35].

Дослідження проведених експертами із Центру Разумкова показали, що масове відтік кваліфікованої праці має значний вплив на економічний та соціальний розвиток країн-джерел міграції. Особливо для України це становить серйозну загрозу.

- зменшення загального людського потенціалу призводить до нестачі висококваліфікованих спеціалістів;
- одночасно падає продуктивність праці та обсяги доходів на різних рівнях бюджету;
- зростають потреби у соціальному захисті за умов зменшення доходів.

Втрата кваліфікованих робітників також впливає на загальну інституційну та макроекономічну стійкість країни в цілому. Дослідження показує, що відтік кваліфікованих працівників створює значні виклики для економіки та підприємств у країнах-джерела міграції. Перед українськими підприємствами стоїть завдання забезпечити мотивацію залишеним працівникам та створити стабільні умови для їхньої продуктивності (рис. 1.3). Збереження високого рівня мотивації сприяє тому, що працівники цінують свою роботу і не шукають інших місць праці, особливо під час воєнного періоду. Надання матеріальних стимулів, таких як заробітна плата і бонуси, також спонукає працівників до задоволення нематеріальних потреб, таких як кар'єрний зріст і особистий розвиток [36].

- Адаптивність. Управління мотивацією персоналу має бути гнучким і пристосованим до змін у воєнних умовах, змінюючи стратегії та інструменти відповідно до постійно змінних потреб персоналу, щоб забезпечити ефективне виконання завдань у складних умовах конфлікту.

- Утримання. Збереження висококваліфікованих працівників стає значимою метою. Мотиваційні заходи мають спрямовуватися на утримання та

підтримку співробітників, які можуть забезпечити ефективну діяльність в умовах конфлікту.

- **Соціальна відповідальність.** У період міграційних криз важливо вживати морально-етичну поведінку та соціальну свідомість як складову частину мотиваційних стратегій. Зокрема, заохочення працівників дотримуватися моральних норм у всіх сферах своєї діяльності.

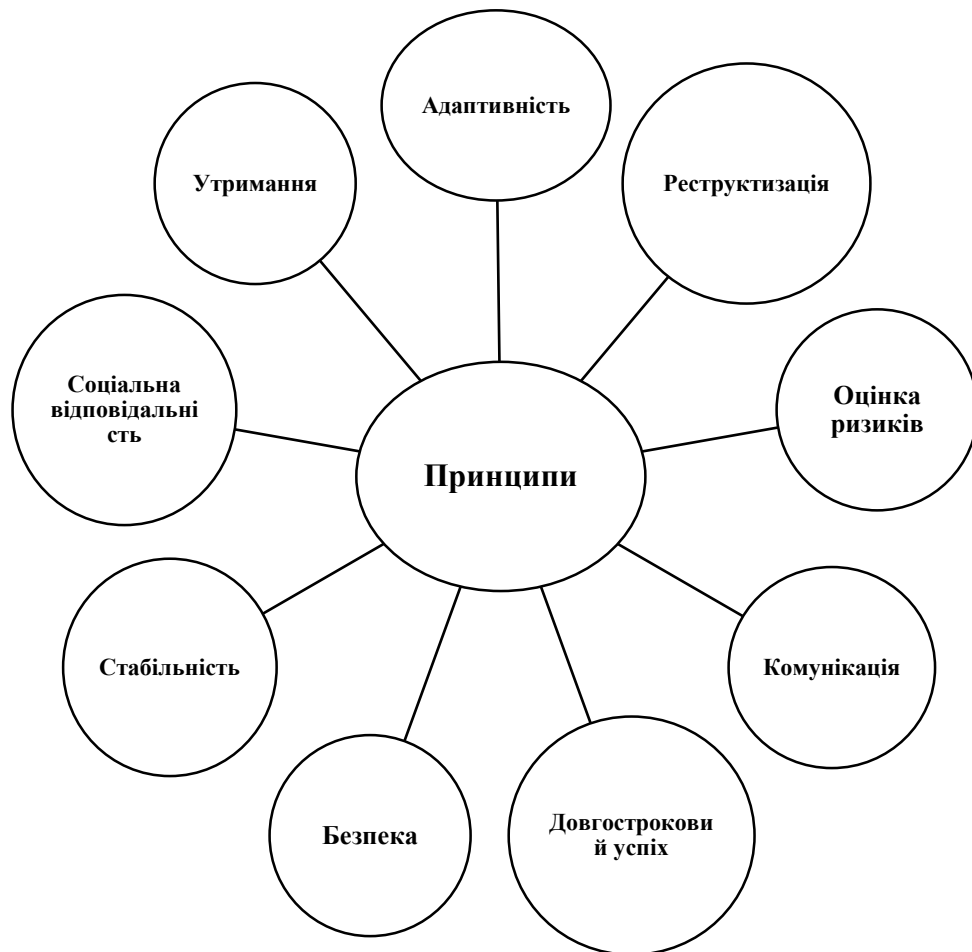


Рис. 1.3. Пристосування мотиваційної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [37]

- **Стабільність.** Керівництво має сприяти створенню атмосфери стабільності та лояльності серед працівників, бажанню працювати на підприємстві протягом тривалого періоду [37]. Рекомендується впроваджувати заходи для утримання персоналу на підприємстві.

- **Безпека.** Забезпечення безпеки та життєвого забезпечення працівників стає пріоритетом у кризовий період. Мотивації, які можна застосувати: надання

додаткових соціальних гарантій, медичне страхування та інші заходи, які підвищують безпеку працівників.

- Довгостроковий успіх. Мотиваційні підходи повинні бути орієнтовані на досягнення довготривалого успіху компанії та утримання висококваліфікованого персоналу незалежно від обставин.

- Комунікація. Ключовою частиною мотиваційних заходів є добре організована комунікація і спілкування з персоналом. Працівникам слід мати можливість висловлювати свої проблеми і потреби.

- Оцінка ризиків. Аналіз ризиків втрати кваліфікованого персоналу через міграцію є важливою складовою управління мотивацією в умовах військового конфлікту. Цей процес дозволяє вчасно виявляти потенційні негаразди та розробляти стратегії для їх запобігання.

- Реструктуризація. Управління мотивацією потребує перегляду стратегій кадрового забезпечення, оптимізації робочих процесів та переформовування завдань, ураховуючи зміни, спричинені військовим конфліктом.

Таким чином, події військового характеру та їх вплив на економіку країни мають стати стимулом для перегляду кадрових стратегій підприємств, виявлення нових компетенцій та розробки нових стратегій управління ризиками, пов'язаними з масовою міграцією робочої сили. Важливо пам'ятати, що персонал є ключовим активом у кризовий час, і його збереження можливе завдяки ефективним механізмам мотивації, які відповідають сучасним реаліям і викликам [37].

Висновки до розділу 1

Отже, вивчення міграційної кризи дозволяє глибше зрозуміти комплексність та багатогранність проблем, пов'язаних з нею, а також розробити ефективні стратегії управління персоналом в умовах такої кризи. Міграційна криза є глобальним явищем, що характеризується масовими переміщеннями людей через національні кордони, викликаними різноманітними факторами, такими як війни, політичні конфлікти, економічна нестабільність, екологічні

катастрофи та соціальні кризи. Сутність міграційної кризи полягає у раптовому та значному збільшенні кількості мігрантів, що призводить до серйозних соціальних, економічних та політичних викликів для країн, що приймають та надають притулок мігрантам. Розуміння сутності та причин виникнення міграційної кризи є ключовим для розробки ефективних заходів її подолання.

Сучасні концепції та теорії управління персоналом, такі як кількісний, системний та контингентний підхід, надають інструменти та методи для ефективного вирішення питань, що виникають в умовах міграційної кризи. Ці теорії підкреслюють важливість створення інклюзивного та підтримуючого робочого середовища, розвитку навичок працівників, забезпечення їх соціальної підтримки та адаптації до нових умов. Застосування сучасних концепцій управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи організацій, зменшити стрес серед працівників та покращити загальний клімат в колективі.

Фактори, що спричиняють міграційну кризу, є багаточисленними та взаємопов'язаними. Вони включають: Політичні та економічні фактори, Природні катастрофи та соціальні фактори. Розуміння цих факторів допомагає урядам, міжнародним організаціям та бізнесу розробляти комплексні підходи до управління міграційною кризою, що включають як короткострокові заходи для надання допомоги мігрантам, так і довгострокові стратегії для стабілізації ситуації та запобігання подальшого загострення кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

2.1. Дослідження впливу міграційних потоків на соціально-економічні процеси в Україні

Міграційні процеси мають значення як у соціально-економічному, так і в суспільно-політичному житті країни чи регіону. Міграційна політика є одним із напрямів національної політики. Це пов'язано з тим, що питання регулювання міграційного процесу та запобігання нелегальній міграції є актуальними не лише на загальнодержавному рівні, а й для органів місцевого самоврядування [16].

Переселення, як спосіб пристосування людей до змінних умов життя їхніх спільнот, має значний вплив на географію, структуру та динаміку населення планети. Цей вплив охоплює як окремі поселення і регіони, так і цілі країни та континенти. У минулому масові переселення людей відомі з численних причин, включаючи як природні, так і соціально-економічні чинники. Наприклад, значна частина населення США та Австралії походить від іммігрантів.

Міграція спричиняє зміну демографічної будови населення як у зоні виселення, так і в зоні прийому мігрантів. Оскільки основну частину мобільного населення становить населення працездатного віку, особливо молодь, темпи збільшення населення в районах відтоку знижуються не лише через відтік, а й через скорочення природного приросту та «старіння» населення. З іншого боку, в районах з великим потоком мігрантів населення збільшується швидше і формується певна вікова структура [16].

Демографічний результат міграції – це процес, що означає рівень відтворення населення, тобто народжуваність і смертність. Перш за все, міграція впливає на народжуваність [16].

Сучасна міграція – нелегкий соціально-економічний процес, який має як позитивні, так і негативні сторони. Міграція тісно пов’язана з рівнем розвитку продуктивних сил і розміщенням продуктивних сил в інших районах. Високий рівень мобільності населення забезпечує більш повне використання робочої сили, перерозподіл між промисловими центрами і територіями, що допомагає покращити економічний розвиток. Спеціалісти відзначають, що ступінь руху населення також відображає загальний рівень розвитку країни [17, с.73-98].

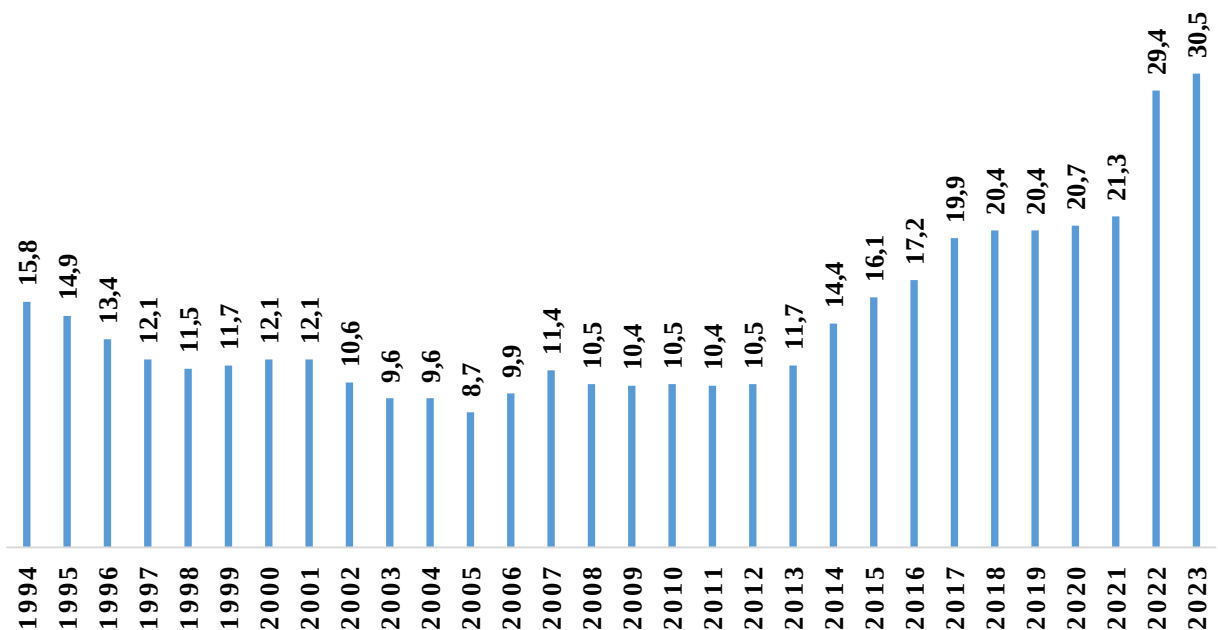


Рис. 2. Кількість біженців у світі з 1994 р. до 2023 р. у млн. чол.

Джерело: складено авторами на основі [56]

Динаміка кількості біженців за останні 30 років відображає реакцію населення на війни, економічні кризи та дестабілізуючі фактори. Загалом після початку повномасштабного вторгнення Росії кількість біженців у світі зросла до 29,4 млн осіб. У 2022 році з України та Афганістану було по 5,7 млн біженців, із Сирії – 6,6 млн. У 2023 році кількість біженців зросла до 30,5 млн. Із Сирії було 6,5 млн. біженців, з Афганістану – 6,1 млн., з України – 5,9 млн [56].

Війна в Україні, економічний спад та відсутність безпеки мають значний вплив на міграцію та є причинами міграційної кризи. За два роки війни кількість внутрішньо-переміщених людей в Україні значно зросла в порівнянні із 2014 роком. Міграція спричиняє зміну демографічної будови населення, як у зоні

виселення, так і в зоні прийому мігрантів. Оскільки основну частину мобільного населення становить населення працездатного віку, особливо молодь, темпи збільшення населення в районах відтоку знижуються не лише через відтік, а й через скорочення природного приросту та «старіння» населення. З іншого боку, в районах з великим потоком мігрантів населення збільшується швидше і формується певна вікова структура [56].

Людський капітал є найважливішим фактором соціально-економічного розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення гідного добробуту домогосподарств [57].

Військове вторгнення Росії призвело до масової міграції населення України. Згідно з прогнозами Ради ЄС, населення України може скоротитися на 24-33% через еміграцію в залежності від тривалості бойових дій і нестабільного функціонування інфраструктури. За офіційними даними, з початку активної фази збройної агресії Російської Федерації населення України скоротилося на 6,7 млн осіб. Змінилася статево-вікова структура населення, особливо зменшилася частка молоді до 20 років і жінок дітородного віку [18].

Серед основних типів міграцій населення, що спостерігаються на сьогодні в Україні, можна виділити наступні:

- *Переїзд за кордон.* У 2022 року понад 7,8 млн українських біженців примусово покинули Україну, з них майже 4,7 млн мають тимчасовий захист. Міграція перевищує всі показники період незалежності України з 1991 р.;
- *Внутрішня мобільність всередині країни.* За відомостями міжнародної організація з міграції (МОМ), внутрішнє переміщення людей в Україні охоплює близько 8 мільйонів людей;
- *Незаконний виїзд українців до Російської Федерації.* За відомостями Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на вересень 2022 року до Російської Федерації було переселено 2,9 млн українських дітей. За даними російських ЗМІ, з України до РФ прибуло більше 3,4 млн українців.

- *Імміграція в Україну.* Україну чекає зменшення загальної чисельності населення, збільшення в його структурі частки етнічних українців, скорочення частки росіян, збільшення чисельності кримських татар, вихідців з Північного і Південного Кавказу, країн Азії та Африки [18].

Внутрішню міграцію в Україні слід розглядати як один із основних чинників, що мають вплив на соціально-економічну ситуацію в районах прийому ВПО. Економічні мережі, що існували до початку активних бойових дій, співпраця та ділові зв'язки зазнали серйозних змін. Змінилася й соціальна структура регіону: в одних населених пунктах відбулося зменшення чисельності населення, а в інших – різке зростання чисельності та гендерні зміни (які стосувались мобілізації чоловіків) [18].

Гуманітарні, військово-політичні та економічні випробування визначають три ключові завдання для сталої реалізації національно-регіональної політики підтримки та інтеграції ВПО:

- 1) Тимчасове їх розміщення та створення прийнятних умов проживання на новій території – розселення ВПО в безпечні місця (включаючи цільове поселення в приватне житло за згодою останнього) та створенні їм психологічної, матеріальної та гуманітарної підтримки. Одночасно з підтримкою необхідно адаптувати територію до нових умов: у разі збільшення навантаження та загрози ракетних ударів, виробництва продуктів харчування та медикаментів, забезпечення стабільності інфраструктури громади та житлово-громадських цілей;

- 2) Максимізувати притягнення людського капіталу ВПО у межах регіональної економіки, що включає: оцінку реального трудового ресурсного потенціалу регіону з урахуванням наслідку внутрішньої міграції, визначення актуальної потреби у спеціалістах регіону, впровадження прискореної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки внутрішньо переміщених осіб, запуск власних бізнес-планів шляхом здійснення роз'яснювально-інформаційної роботи щодо актуальних вакантних місць та можливостей працевлаштування, сприяння працевлаштуванню, визначення

перспективних громад для переміщення бізнесу та вторинного переселення ВПО;

3) Залучення ВПО до життя місцевого населення, як умова покращення згуртованості громади та запобігання соціальному напруженню. На додаток до вже згаданих мір використання людського капіталу ВПО також важливо: сприяти активній участі ВПО у соціальному житті громад і територій, які їх приймають, наприклад, заохочуючи їх брати участь у соціально вагомих ініціативах (організація акцій допомоги українським військовим, інші волонтерські ініціативи). А також проведення слухання громади, консультацій між представниками органів влади та внутрішньо переміщеними особами [19].

Внаслідок цього значно зросла внутрішня міграція. Загострилися питання, пов'язані не лише з тимчасовим житлом та соціальним захистом ВПО, а й з можливістю працевлаштування та реалізації їхнього людського потенціалу. В результаті в Україні зросло безробіття [20].

За даними національного опитування, проведеного компанією «Рейтинг» 15-19 вересня 2022 року, розподіл оцінок респондентами щодо зміни рівня доходів з початку війни зображено на рис. 2.1.

Зокрема, найбільша частка респондентів (33%) заявили, що їхній рівень доходів не змінився з початку війни, тоді як 32% відзначили, що їхній рівень доходу значно знизився. Майже 18% респондентів сказали, що їхній рівень доходів дещо знизився, а 14% втратили майже весь свій дохід внаслідок військових дій. З початком війни рівень доходів зріс лише у 2% опитаних.

Потік біженців з України не схожий на минулі міграційні кризи, які охопили континентальну Європу в ХХІ столітті. Різниця в тому, що більшість українських біженців – високоосвічені жінки працездатного віку та їхні діти.



Рис.2.1. Оцінка респондентами змін рівня доходів з початку війни

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Згідно даних Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 3 січня 2023 року близько 4,9 млн українських біженців взяли тимчасовий статус у країнах Європи (рис. 2.2). Це приблизно 1% населення країн ЄС. Найбільшу часту українців прихистили Польща, Чехія та Німеччина [21].

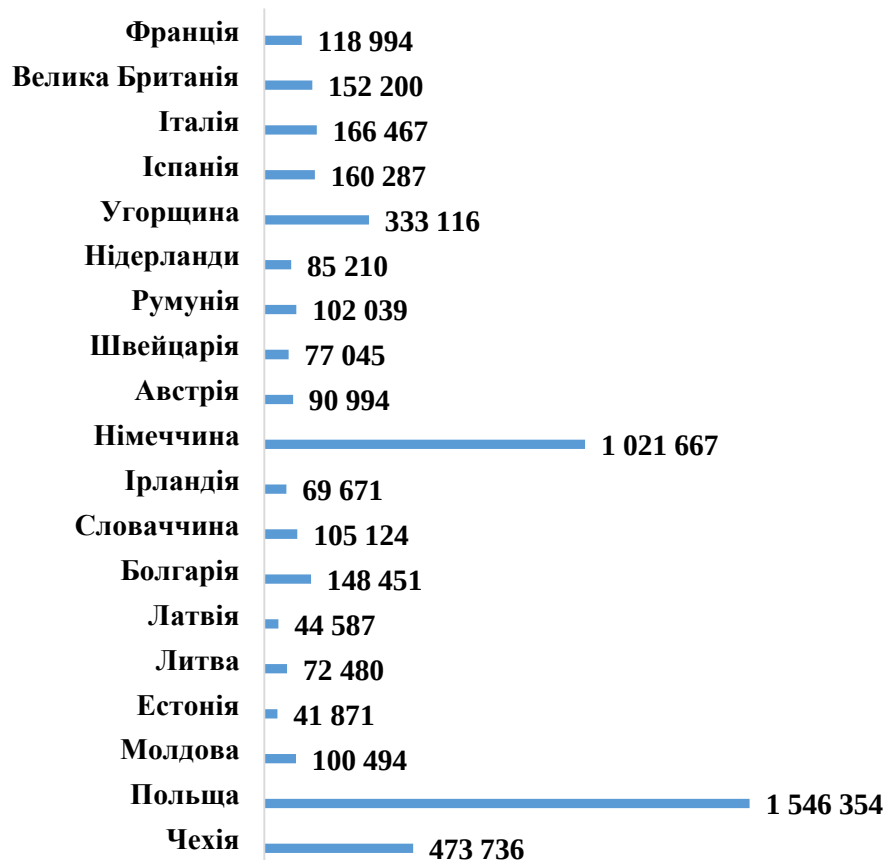


Рис. 2.2. Кількість українських біженців у країнах Європи у 2023 р.

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Країни, які приймають біженців, часто стикаються з фінансовими витратами на їхнє утримання та адаптацію, що стає великим навантаженням. Однак, більшість українських біженців – це жінки працездатного віку з вищою освітою (47%, більшість у віці від 35 до 64 років) та їхні діти (65%). Діти становлять 35,3%, а дорослі чоловіки лише 18% від загальної кількості отримувачів тимчасового захисту. Помітно, що частка чоловіків серед отримувачів тимчасового захисту зростає. Наприклад, з березня 2022 року по березень 2023 року їх відсоток збільшився з 7% до 29% в загальній кількості отримувачів [22].

Бажання українців повернутися до України зменшується (рис. 2.3). У листопаді 2022 року про це думали 50% опитаних, 24% були скоріше нахильні до такого варіанту, а в січні 2024 року ці цифри знизилися до 26%. Тенденція схожа і серед дітей біженців: у травні 2023 року 39% з них точно планували повернутися, ще 17% бажали цього, а у 2024 році показники складають 22% і 25% відповідно.

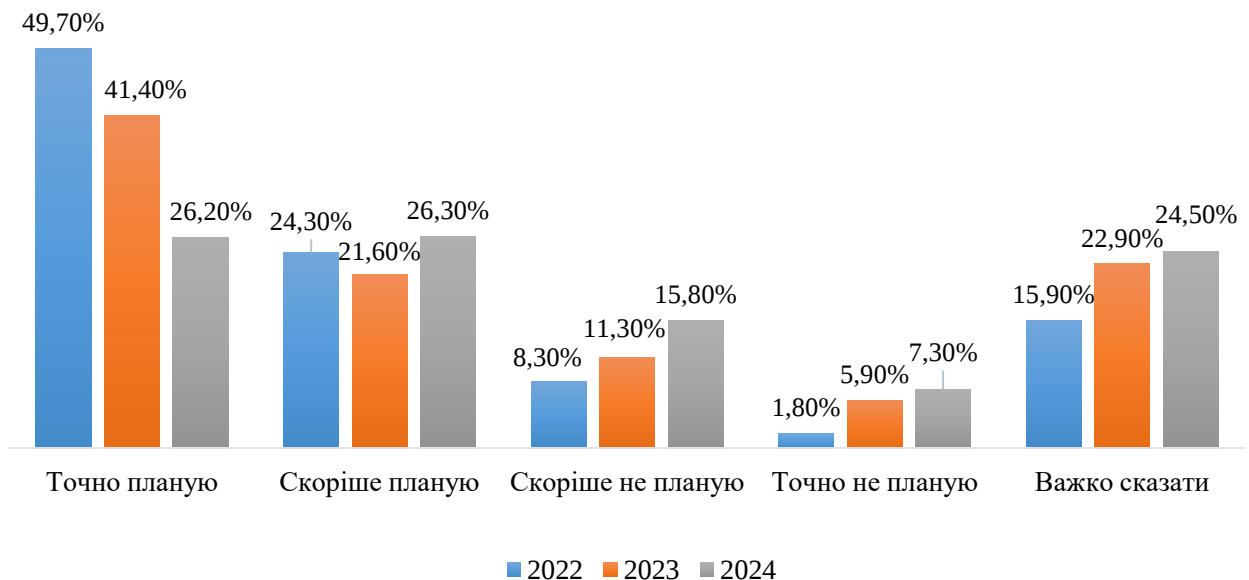


Рис. 2.3. Частка тих хто планує повернутися в Україну.

Джерело: сформовано автором на основі [23].

Найменше охочих повертатися назад до України діти віком 15-17 років. Тільки 17% з них впевнено вирішили це зробити, а 29% більше схильються до цього варіанту [23].

Згідно з аналізом, проведеним громадським об'єднанням EasyBusines та Центром економічного відновлення за підтримки Міністерства економіки України, якщо мігранти не повернуться на Батьківщину, це вартуватиме Україні \$113 млрд непередбачених втрат у ВВП протягом 10 років (в цінах 2021 р.), що може також привести до збитків у розмірі орієнтовно \$45 млрд від податкових надходжень [24].

За даними The Wall Street Journal, кожні 100 тис. українців, що виїжджають за кордон, зменшують ВВП країни на 0,5%. Якщо не вдасться переконати працездатних громадян повернутися, то за оцінками Bloomberg Economics, це може вплинути на Україну до 10% від її річного ВВП до війни, що складає до \$20 млрд на рік. Це збитки значно вищі, ніж допомога, що надавала Європейська Союз — пакет вартістю €12,5 млрд щорічно [25].

За даними Міністерства економіки, для досягнення темпу зростання ВВП на рівні 7% до 2032 року, Україні потрібно залучити від 3,1 до 4,5 млн. осіб на робочі місця. Така ситуація вважається лише початковим етапом, оскільки багато українців, що виїхали, ще працюють дистанційно на українських роботодавців, а деякі повертаються. Проте, із припиненням цих зв'язків, дефіцит робочої сили може значно збільшитися [26].

Однією з основних причин неповернення є масштаби руйнувань, завданих війною. За оцінками Світового банку, на відновлення після війни Україні потрібно не менше \$411 млрд, що перевищує довоєнний ВВП країни у 2,5 рази. Крім цього, багатьом біженцям просто немає куди повертатися. За попередніми оцінками, вже зруйновано не менше 140 тис. житлових будинків, включаючи близько 18 тис. багатоповерхівок та до сотні тисяч квартир. Міста та селища з десятками тисяч мешканців на сході України були практично знищені. Крім житлового сектору, серйозно постраждала і соціальна інфраструктура:

внаслідок війни пошкоджено сотні лікарень та тисячі шкіл по всій Україні [27, с 161].

Одним із перших наслідків хвилі міграції є фінансові проблеми. Мільйони українців, які виїжджали за кордон, почали розраховуватися там українськими банківськими картками, що призвело до масового відтоку валюти.

Однак згодом Нацбанк заморозив офіційний курс і ввів жорсткі валютні обмеження. Однак країні доводиться платити високу ціну за цю умовну стабільність, «спаливши» понад 28 мільярдів доларів золотовалютних резервів у 2022 році [28].

Масовий відтік валюти з України у 2022 році допомогли заблокувати міжнародні партнери, які надали державному бюджету мільярдні кредити та гранти. Крім того, економіка отримує валюту від трудової імміграції.

Протягом 2020-2021 років люди, що працювали за кордоном щомісяця перераховували в Україну \$1 млрд., проте війна мало вплинула на обсяг переказів [29].

Підсумовуючи, можна прийти до висновку, що проблема української вимушеної еміграції на сьогодні є одним із найбільших викликів для безпеки країни на всіх рівнях, зокрема демографічному, соціально-економічному та політичному.

2.2. Загальна характеристика системи управління людьми в галузі інформаційних технологій України

ІТ-сектор в Україні впродовж останніх п'яти років продемонстрував стійкість і зростання, незважаючи на значні виклики, зокрема через пандемію COVID-19 та війну з Росією. Можна виділити кілька основних ключових тенденцій в ІТ секторі України протягом 2020-2024 років:

- **Зростання та стійкість:** українська ІТ-індустрія продовжує розвиватися завдяки потужному ринку аутсорсингу та кваліфікованій робочій

силі. У 2020 році цей сектор отримав близько 5 мільярдів доларів експортних доходів, і, незважаючи на триваючу війну, ця тенденція значною мірою збереглася завдяки адаптивності галузі та глобальному попиту на ІТ-послуги.

- **Наслідки війни:** повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році мало серйозний вплив на галузь, спричинивши збої в роботі, переміщення працівників і пошкодження інфраструктури. Проте багато ІТ-компаній успішно перенесли свою діяльність у безпечніші регіони України та сусідніх країн. Війна також прискорила цифрову трансформацію бізнесу та впровадження моделей віддаленої роботи [58].

- **Урядова та міжнародна підтримка:** Уряд України разом із міжнародними партнерами активно підтримує ІТ-сектор. Це включає фінансову допомогу, політичні заходи для забезпечення безперервності бізнесу та ініціативи щодо залучення іноземних інвестицій. Ця підтримка була надзвичайно важливою для того, щоб допомогти галузі підтримувати свою діяльність і продовжувати робити внесок в економіку [59].

- **Технологічні інновації та стартапи:** Україна має динамічну екосистему стартапів, особливо в таких містах, як Київ, Львів і Харків. Країна відома своїми інноваціями в таких сферах, як ІІІ, кібербезпека та технологія блокчейн. Незважаючи на труднощі, стартапи продовжують залучати інвестиції та стимулювати технологічний прогрес [59].

- **Таланти і освіта:** ІТ-сектор України має потужну освітню базу з численними університетами та приватними закладами, які пропонують спеціалізовані курси з ІТ та інформатики. Така увага до освіти забезпечила постійну поставку кваліфікованих спеціалістів, які можуть задовольнити потреби світового ринку [59]. Варто зазначити, що український ІТ-сектор зберіг потужну освітню систему, щороку випускає велику кількість кваліфікованих ІТ-випускників. У 2024 році очікується понад 20 000 нових ІТ-випускників, що на 23% більше, ніж у 2020 році.

Загалом, незважаючи на те, що триваючий конфлікт створює значні виклики, українська ІТ-індустрія залишається критично важливою частиною

економіки країни, демонструючи надзвичайну стійкість і адаптивність. Майбутнє зростання цього сектору значною мірою залежить від стабільності в регіоні та постійної підтримки з боку, як українського уряду, так і міжнародної спільноти.

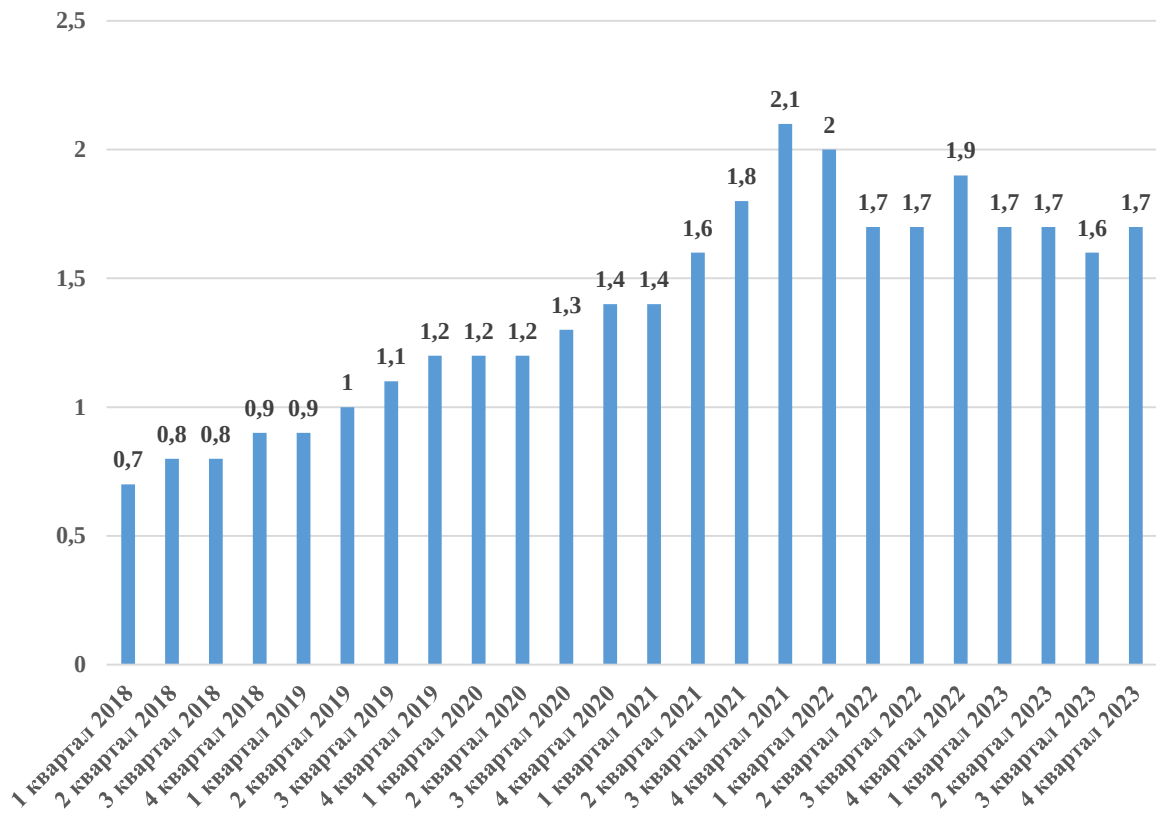


Рис. 2.4. Динаміка експорту ІТ-послуг України, щоквартально, млрд. дол. у 2018-2023 рр.

Джерело: [60]

Як видно з графіку (рис. 2.4) щоквартальної динаміки експорту, найвищий показник ІТ-активності був досягнутий напередодні російського вторгнення у 4 кварталі 2021 року. Загалом від початку повномасштабного вторгнення середні обсяги експорту комп'ютерних послуг поступово знизились до 1,7 млрд. доларів, тобто відбулось зниження обсягів квартальної експортної ІТ-виручки склав до 20%.

У 2022-2023 роках перелік ТОП-країн, до яких здійснювався експорт ІТ-послуг є наступним:

1. США (\$2 677 млн.);
2. Мальта (\$567 млн.);

3. Велика Британія (\$535 млн.);
4. Кіпр (\$362 млн.);
5. Ізраїль (\$293 млн.);
6. Німеччина (\$275 млн.);
7. Швейцарія (\$274 млн.).

Частка сектору в загальному експорті товарів та послуг України у 2023 році збільшилась до 13,2%, проте все ще ІТ-сектор не має тих можливостей щоб наростити експортні потужності та досягти довоєнних оптимістичних очікувань (рис. 2.5). Зростання внеску комп'ютерних послуг пов'язане в першу чергу із падінням агропромислових товарів у загальній сумі експорту.

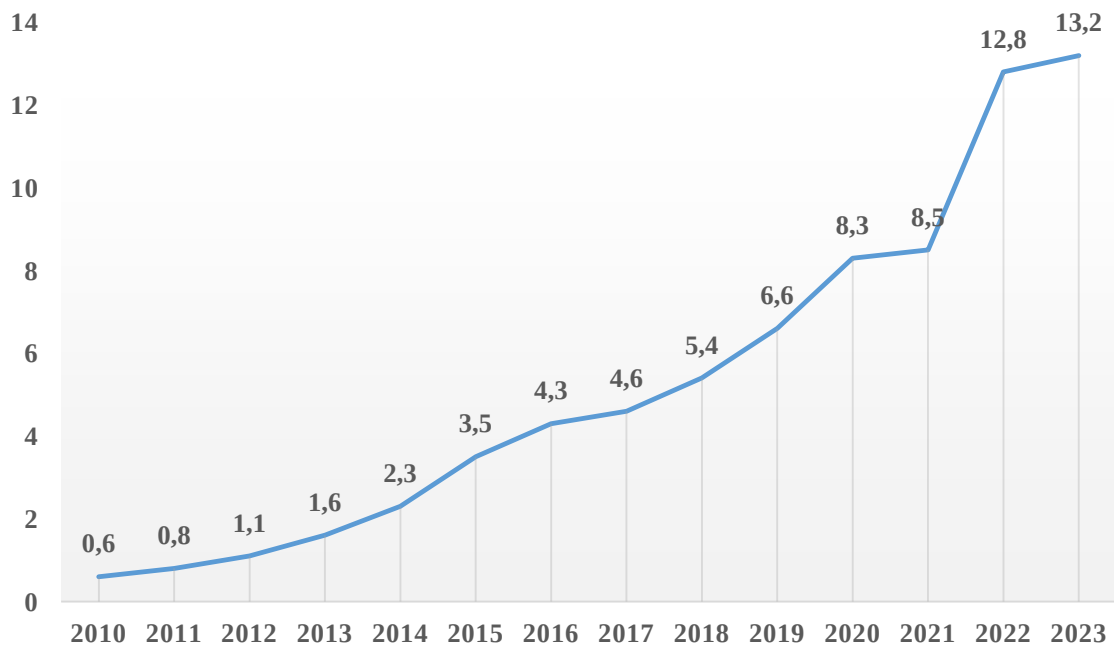


Рис. 2.5. Частка ІТ у структурі експорту товарів та послуг України 2010-2023 роки, %

Джерело: [60]

Чисельність ІТ-спеціалістів в Україні у 2016-2024 роках збільшилась (рис. 2.6), проте в Україні ІТ-спеціаліст може співпрацювати з компаніями трьома способами, кожен з яких має свої особливості співпраці та переваги як для ІТ-спеціаліста, так і для ІТ-компанії. Водночас один і той самий ІТ-фахівець може бути індивідуальним підприємцем (ФОП), найманим працівником, працевлаштованим у штаті ІТ-компанії, і фахівцем, який працює за gig-

контрактом. У 2023 році кількість працівників ІТ-індустрії в Україні складає 346 200 осіб, більшість з них ФОПи – 271699 осіб, найманих працівників – 58 100 осіб, за gig -контрактом працює 23 200 спеціалістів [66].

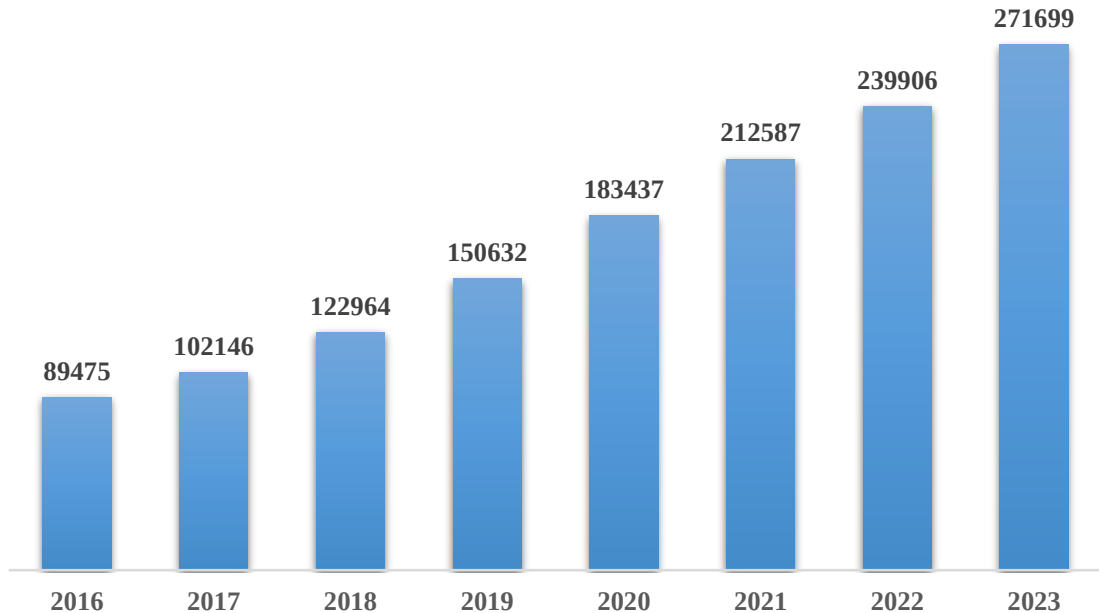


Рис. 2.6. Кількість ІТ-ФОПів у 2016-2023 рр.

Джерело: [67]

З огляду на те, що зайнятість в ІТ-індустрії є більш проектною, більшість ІТ-спеціалістів надають перевагу співпраці з компаніями як фізичні особи-підприємці, а не як штатні працівники [66].

Станом на 2024 рік ІТ-сектор в Україні продемонстрував надзвичайну стійкість і зростання, незважаючи на постійні виклики, зокрема війну. За останні кілька років кількість ІТ-фахівців в Україні значно зросла. У 2021 році в країні налічувалося близько 285 тис. ІТ-фахівців. До 2023 року це число зросло приблизно до 307 000. Український уряд за ініціативи Міністерства цифрової трансформації має намір до кінця 2024 року збільшити цю кількість до 500 тис [63], [64].

Міграційна криза, спричинена пандемією та російським вторгненням в Україну, суттєво вплинула на українських ІТ-спеціалістів у період з 2020 по 2024 рік. Багато ІТ-працівників зіткнулися з переміщенням, причому значна кількість переїхала в межах України або ж за кордон, зокрема до сусідніх країн (Польщі,

Німеччини та Чехії), де вони знайшли тимчасовий захист і можливості для роботи. Опитування показують, що близько 70% цих біженців мали вищу освіту, і значній частині вдалося знайти роботу, хоча часто не в їхніх початкових сферах [61],[62].

Загальна кількість фахівців у 50 найбільших ІТ-компаніях України станом на січень 2024 року становить 81 750 осіб, тобто у 2023 році їхня кількість скоротилася на 10 656 людей, або ж на 11,5%, йдеться у дослідженні компанії DOU. За друге півріччя 2023 року кількість скоротилася на 4600 осіб, або на 5,3% [68] Зменшення відбулось серед технічних фахівців. Їхня кількість у топ-50 компаніях зменшилася на близько 3700 осіб. Технічні фахівці нині становлять 77% від загальної кількості людей у 50 найбільших ІТ-компаніях України. Найпоширеніша причина для змін у кількості фахівців у другому півріччі 2023-го, яку озвучували компанії – це легалізація переміщених (релокованих) спеціалістів, яка триває.

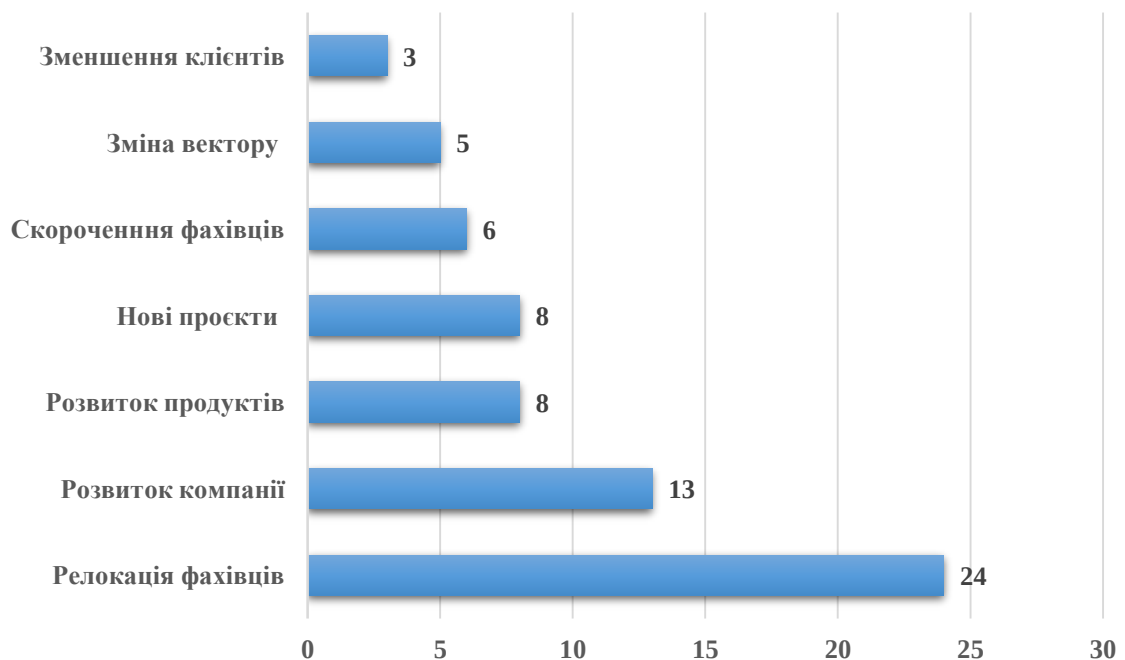


Рис. 2.7. Причини зміни кількості працівників в ІТ-компаніях України у 2023 р.

Джерело: [68]

У відповідь на кризу міжнародні та європейські організації надали широку підтримку українським ІТ-фахівцям. Ініціативи включали екстрену допомогу,

притулки та фінансову допомогу для підтримки їхньої діяльності та сприяння віддаленій роботі. Наприклад, ЄС перенаправив кошти на підтримку українських біженців, організацій громадянського суспільства та підприємців, допомагаючи підтримувати безперервність бізнесу, незважаючи на конфлікт [62].

Незважаючи на складнощі із якими стикається ІТ-індустрія, вона все ще є важливою частиною економіки України, створюючи близько 4,9% ВВП і генеруючи значний експортний дохід. Сектор продовжує залучати міжнародні інвестиції та зосереджується як на аутсорсингу, так і на розробці власних технологій і продуктів [65].

2.3. Особливості управління персоналом на підприємствах в період міграційної кризи

Для аналізу особливостей управління персоналом на підприємствах в період міграційної кризи нами було проведено опитування серед працівників різних сфер щодо управління персоналом. Результати опитування представлені на рисунках 2.8-2.18.

Проаналізуємо результати опитування щодо ефективності кадрового управління, зосереджуючись на даних, зібраних в різних категоріях статі, віку та місця знаходження респондентів. В опитуванні брали участь жінки і чоловіки віком від 18 до 65 років, які знаходяться в Україні та закордоном.

Основною аудиторією для проведення дослідження було населення віком від 18 до 55 років. Респонденти віком від 18 років до 35 років становили 46% опитаних. Респонденти від 36 років становлять 54%.

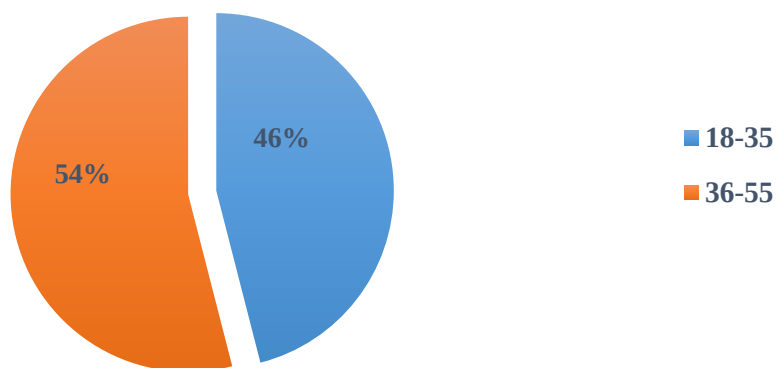


Рис. 2.8. Вікова категорія опитаних

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Згідно рисунком 2.9 загальна кількість опитаних чоловіків становила 48%, а жінок – 52%.

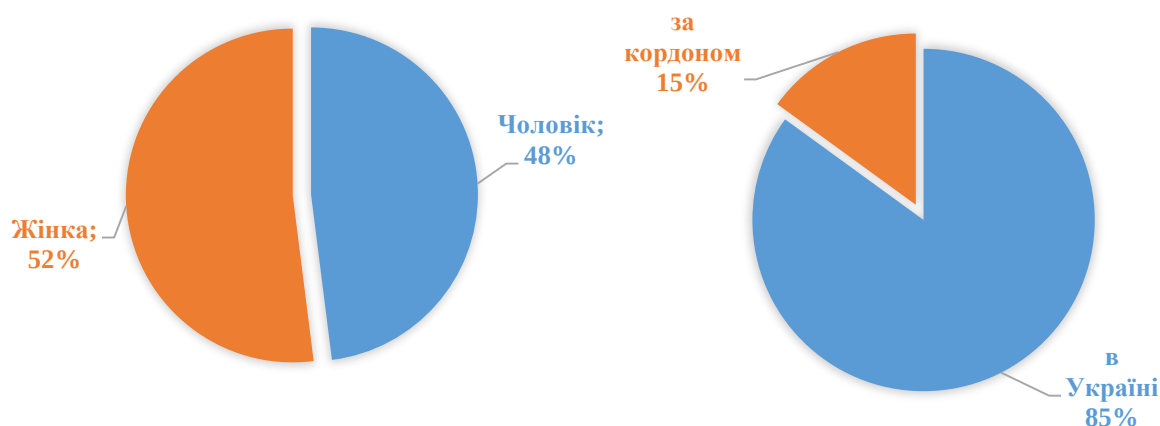


Рис. 2.9. Статева приналежність респондентів та їх місцезнаходження

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.9 також наведено кількість респондентів які перебувають в Україні або ж за кордоном. Через війну та міграцію певна кількість працівників були переміщені за кордон компанією в якій вони працюють або ж виїхали самостійно. Так, в Україні перебуває 85% опитаних, а за кордоном 15% опитаних.

На рисунку 2.10 відображено результати опитування запитання, яке стосується оцінки ефективності кадрового управління серед різних груп респондентів залежно від статі, віку та місця знаходження. Як ми бачимо за результатами думки респондентів розділились між ефективним управлінням 44% та частково ефективним – 56%. Основні висновки, які можна зробити:

1. Статева приналежність: більшість жінок, незалежно від віку та місця знаходження, оцінюють кадрове управління як ефективне або частково ефективне. Чоловіки також частково вважають кадрове управління ефективним, але у їхньому випадку це менш поширена думка.

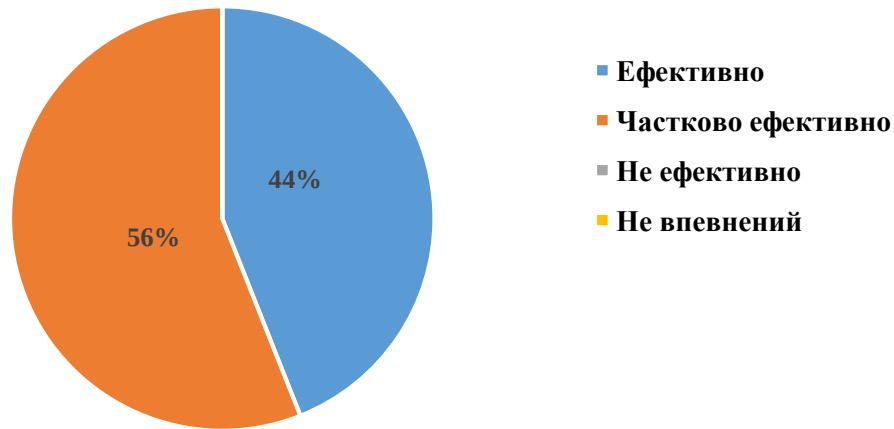


Рис. 2.10. Як Ви оцінюєте ефективність кадрового управління в вашій компанії?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

2. Вікові категорії: у групі 18-35 років так і 35-55 років є як більшість респондентів, вважають кадрове управління ефективним або частково ефективним, але є і ті хто вважають не ефективним.

3. Місце знаходження: існує відмінність у оцінці кадрового управління між респондентами, які працюють в Україні та за кордоном. Респонденти за кордоном частіше оцінюють управління як частково ефективне, в той час як українці в основному вважають його ефективним.

Позитивною тенденцією є те, що більшість респондентів оцінюють кадрове управління як ефективне або частково ефективне.

На рисунку 2.11 подано результати опитування щодо методів мотивації персоналу, порівняючи відповіді українських та закордонних респондентів. Загалом це опитування показує, що найбільша частина компаній – 80% віддає перевагу фінансовій мотивації, такі як зарплатні підвищення та бонуси. Професійний розвиток, а саме навчання та тренінги має значно меншу популярність – 8%, як і кар'єрні можливості, що займають – 4%. Інші аспекти – 8% охоплюють, ймовірно, різні аспекти робочого середовища, які не були

перераховані в категорії, наприклад, робочий графік, корпоративну культуру тощо.



Рис. 2.11. Які методи мотивації персоналу використовуються у вашій компанії?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Розглянемо більш детальніше категорії відповідей серед респондентів:

- фінансову мотивацію (підвищення заробітної плати, бонуси) серед відповідей респондентів за їх територіальним розташуванням. Так, в Україні матеріальні стимули використовуються в компаніях як серед чоловіків, так і серед жінок у віці 18-35 років. За кордоном згадується лише серед чоловіків у віці 18-35 років;
- професійний розвиток (навчання, тренінги): в Україні зазначено лише у відповідях жінок у віці 18-35 років. За кордоном: не згадується;
- кар'єрні можливості (підвищення, переведення на іншу посаду): в Україні зазначено у відповідях респондентів віком 35-55 років.

Отже, в Україні фінансова мотивація є найбільш популярним методом незалежно від статі та віку респондентів, в той час як за кордоном цей метод зустрічається рідше. Професійний розвиток в Україні згадується менше, ніж фінансова мотивація, а за кордоном цей аспект мотивації згадується частіше. Кар'єрні можливості та інші методи мотивації зустрічаються зрідка або взагалі не згадуються.

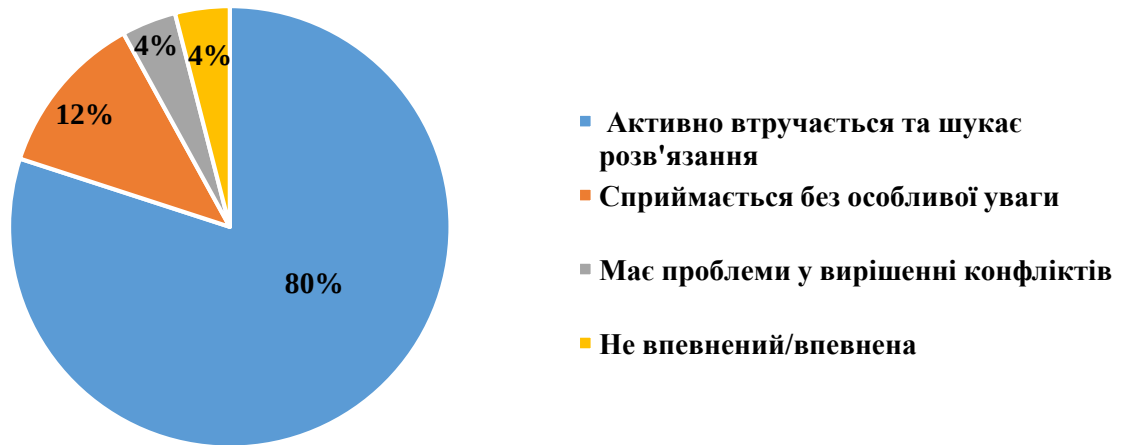


Рис. 2.12. Як ваша компанія вирішує конфлікти між співробітниками?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Відповідь на рисунку 2.12 вказує на способи, якими компанії зазвичай вирішують конфлікти між співробітниками. Активно втручається та шукає розв'язання проблеми – 80%: Це свідчить про те, що більшість учасників опитування сприймають компанію як активного учасника у вирішенні конфліктів. Це може включати в себе залучення керівництва, HR або спеціалізованих команд для медіації та знаходження компромісів. Сприймається без особливої уваги – 12%: Ці респонденти вважають, що компанія мало уваги приділяє вирішенню конфліктів. Це може вказувати на неефективність в методах розв'язання конфліктів або низький рівень довіри до внутрішніх процесів. Має проблеми у вирішенні конфліктів – 4%, і ці респонденти визнають, що компанія має проблеми у вирішенні конфліктів. Це може бути пов'язано з недостатньою кваліфікацією чи ресурсами для ефективного врегулювання суперечок. Не впевнений/впевнена – 4%: результати показують, що більшість учасників опитування вважають, що компанія активно втручається у вирішення конфліктів, але є деяка частка респондентів, яка відчуває необхідність поліпшення в цьому напрямку.

Отже, активне втручання та пошук розв'язання конфліктів переважають як в Україні, так і за кордоном, особливо серед молодших співробітників та жінок. Сприйняття конфліктів без особливої уваги є менш поширеним

варіантом, але все ще спостерігається у деяких випадках. Проблеми у вирішенні конфліктів, хоча й зрідка зустрічаються, але все ж можуть виникати серед деяких співробітників, особливо у певних вікових груп.

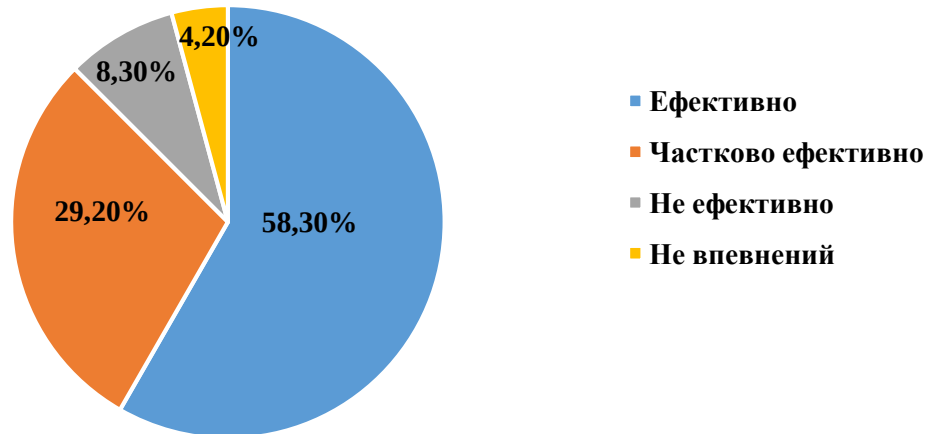


Рис. 2.13. Як ви оцінюєте комунікацію між керівництвом та персоналом у вашій компанії?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.13 зосереджене на оцінці комунікації між керівництвом та персоналом компанії. Ефективною комунікацією в компанії вважають – 58,3%, тобто це може вказувати на те, що в компанії існують добрі механізми комунікації, які дозволяють інформувати персонал про важливі питання, а також дослухається до їх думок та пропозицій. Частково ефективно – 29,20% респондентів вважають, що комунікація між керівництвом та персоналом є лише частково ефективною. Це може вказувати на те, що в деяких випадках комунікація може бути нечіткою або недостатньою. Не ефективно – 8,30% вважають, що комунікація між керівництвом та персоналом є не ефективною. Це може свідчити про серйозні проблеми у комунікаційних процесах, які можуть впливати на робочу ефективність та задоволеність персоналу. Не впевнений – 4,2% респондентів не впевнені у якості комунікації між керівництвом та персоналом. Це може бути пов'язано зі досвідом чи відсутністю явних показників для оцінки. Загалом, результати показують, що більшість учасників вважають комунікацію між керівництвом та персоналом ефективною,

але є частина, яка вважає, що в цьому напрямку є певні недоліки чи потребується покращення.

У цілому, жінки віком 18-35 років та деякі чоловіки в цій же віковій категорії вважають комунікацію ефективною. Однак, є відмінності в оцінках серед старшої вікової групи та чоловіків в цілому, де часткова ефективність або навіть неефективність комунікації є більш поширеним явищем. Опитування також виявляє, що деякі респонденти не мають достатньої інформації або впевненості, щоб оцінити комунікацію.

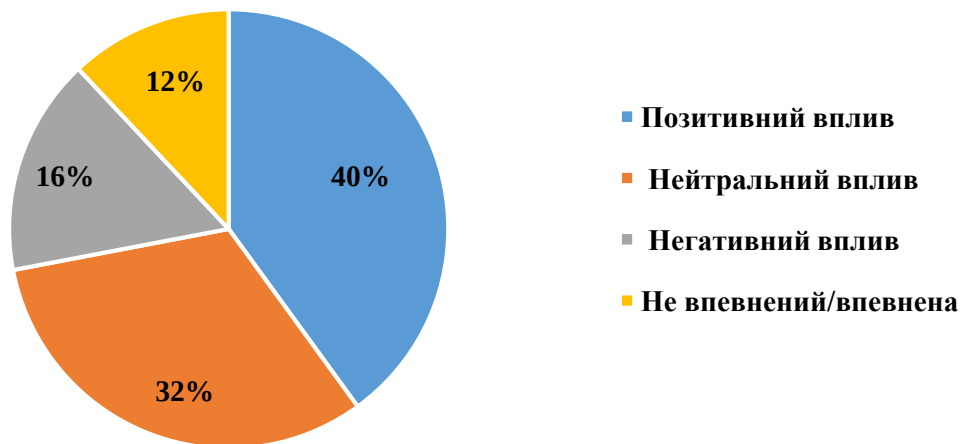


Рис. 2.14. Як ви оцінюєте загальний вплив міграційної кризи на ваше робоче середовище та можливості кар'єрного зростання?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.14 відображено результати запитання щодо сприйняття міграційної кризи серед працівників. Позитивний вплив відзначило 40% респондентів, тобто значна частина опитаних сприймає міграційну кризу як позитивний або корисний фактор для їхнього робочого середовища та можливостей кар'єрного зростання. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як нові можливості для розвитку бізнесу або доступ до більш різноманітного та кваліфікованого персоналу. Нейтральний вплив – 32%, тобто досить велика кількість опитаних вважає, що міграційна криза не має значного впливу на їхнє робоче середовище та можливості кар'єрного зростання. Це може свідчити про те, що деякі компанії або галузі не відчувають драматичних змін через міграційну ситуацію. Негативний вплив відзначили – 16% респондентів, а не впевнений/впевнена – 12%.

Аналіз відповідей вказує на те, що думки про вплив міграційної кризи розділені. В цілому, більшість українських жінок та чоловіків віком 18-35 років вважають, що міграційна криза не має значного впливу на їхню роботу та кар'єру. У той же час, деякі старші жінки та чоловіки, особливо ті, хто працює за кордоном, відчують негативний вплив.

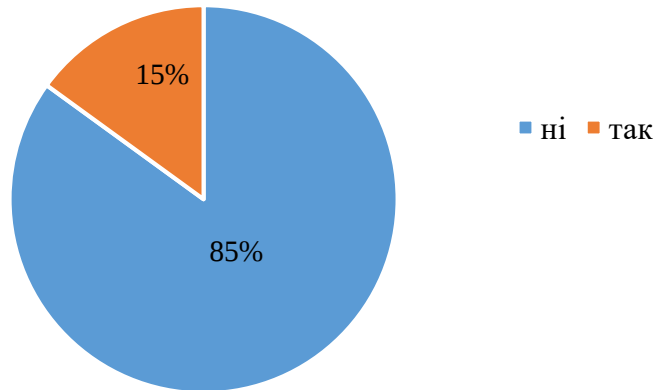


Рис. 2.15. Чи працюють у вашій компанії мігранти або біженці з інших країн?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.15. відображено дані щодо наявності найманих працівників із статусом мігранта або біженця в компаніях де працюють опитані. За результатами анкетування 15% респондентів, які працюють в компаніях за кордоном мають працівників мігрантів.

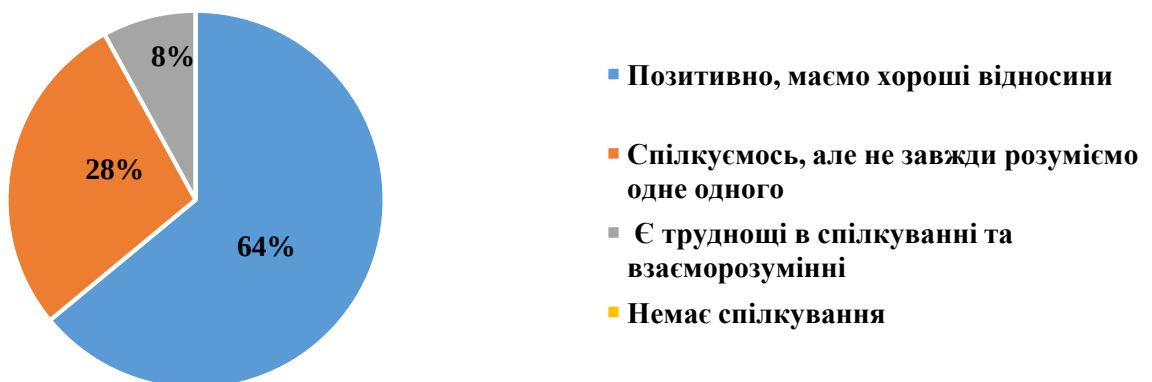


Рис. 2.16. Як ви оцінюєте взаємодію з колегами, які представляють різні культури та мови у вашому колективі?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Як сприймають учасники колективу взаємодію з колегами різних культур та мов (рис. 2.16). Згідно даних опитування більшість працівників мають хороші

відносини (64%), тобто більшість опитаних вважає, що взаємодія з колегами з різних культур та мов проходить позитивно, і вони мають хороші відносини. Це може свідчити про успішне впровадження міжкультурного спілкування та розуміння у колективі. Так, 28% опитаних відзначили, що вони спілкуються з колегами із різних культур, але час від часу виникають труднощі у взаєморозумінні. Це може бути пов'язано з мовними бар'єрами або різницею в культурних контекстах. Є труднощі в спілкуванні та взаєморозумінні (8%), що вказує на більш серйозні труднощі у взаємодії з колегами різних культур та мов. Це може бути пов'язано зі складністю взаєморозуміння, недостатністю підготовки до міжкультурного спілкування або іншими факторами.

В цілому, багато учасників оцінюють взаємодію з колегами з різних культур та мов позитивно, але є і ті, хто відзначає труднощі у спілкуванні та взаєморозумінні. Взаємодія з колегами, що представляють різні культури та мови може бути успішною та приємною для багатьох працівників, але існують фактори, які можуть ускладнювати цю взаємодію, такі як мовні бар'єри або культурні розбіжності.

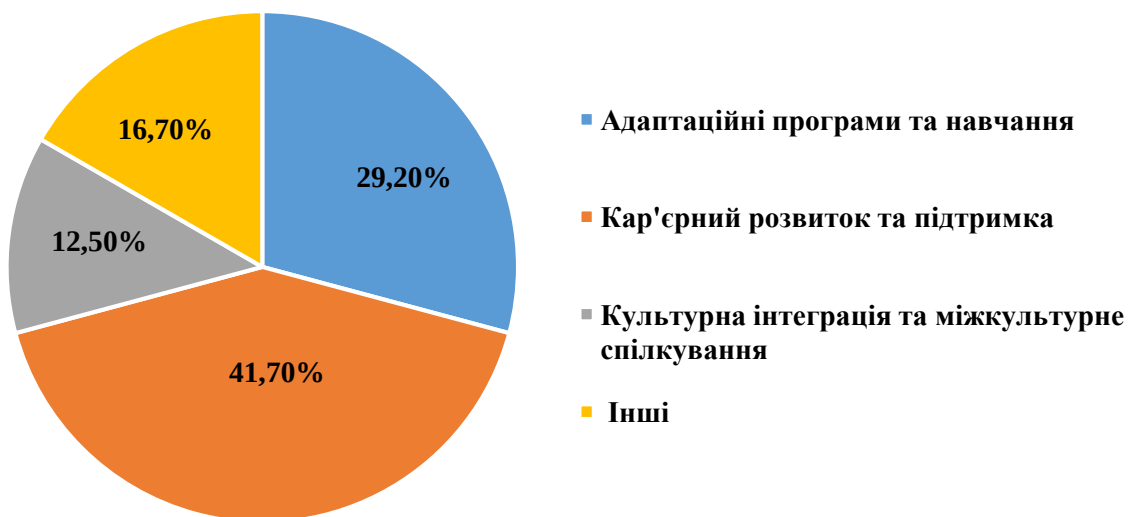


Рис. 2.17. Які заходи вживає ваша компанія для залучення та утримання мігрантів у колективі?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Які заходи компанії вживають для залучення та утримання мігрантів у своєму колективі (рис. 2.17). Загалом, результати показують, що компанії

застосовують різноманітні стратегії для створення сприятливого середовища для мігрантів у робочому колективі, враховуючи як культурні, так і кар'єрні аспекти їх інтеграції. Частина компаній надає адаптаційні програми та навчання для мігрантів (ознайомлення з корпоративною культурою, правилами та процедурами, навчання мови, тренінги з міжкультурного спілкування та інші заходи, спрямовані на підтримку адаптації, участь у тренінгах та курсах, менторську підтримку та інші ініціативи, спрямовані на стимулювання розвитку кар'єри). Деякі компанії акцентують увагу на культурній інтеграції та міжкультурному спілкуванні, що може включати організацію культурних заходів, тренінги з міжкультурного спілкування, створення спільних проєктів та інші заходи для покращення взаєморозуміння та взаємодії між колегами з різними культурами.



Рис. 2.18. Як ваша компанія реагує на втрату персоналу через міграційні процеси?

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Запитання, що відображає підходи компаній до управління із зменшенням персоналу через міграційні процеси (рис. 2.18). Основні стратегії, які компанії застосовують: залучення нових співробітників з інших регіонів(58,3%), тобто компанії активно шукають нових талантів з інших регіонів для компенсації втрати персоналу через міграційні процеси. Він використовується частіше всього.

Використання інших методів, таких як навчання та розвиток власних співробітників (16,7%) коли компанії ставлять акцент на розвиток власного персоналу, щоб заповнити вакансії, які виникають через міграційні процеси. Посилення заходів для збереження поточного персоналу (12,5%) вказує на те, що компанії зосереджуються на збереженні наявного персоналу, надаючи їм додаткові переваги або можливості для розвитку. Варто зазначити, що деякі компанії не мають конкретної стратегії (12,5%), що вказує на певні недоліки в управлінні.

Висновки до розділу 2

Міграційні потоки мають значний вплив на соціально-економічні процеси в країні. Вони можуть призвести до як позитивних, так і негативних наслідків. Позитивні ефекти включають заповнення дефіциту робочої сили, зростання споживання та податкових надходжень, а також культурне збагачення. Негативні ефекти можуть включати збільшення навантаження на соціальні служби, зростання безробіття серед місцевого населення та напругу в суспільстві через культурні та соціальні відмінності. Розуміння цих впливів дозволяє урядам та бізнесу розробляти ефективні політики та стратегії для максимізації позитивних ефектів і мінімізації негативних.

За даними The Wall Street Journal, кожен 100 тис. українців, що виїжджають за кордон, зменшують ВВП країни на 0,5%, і якщо не вдасться переконати працездатних громадян повернутися, це може призвести до втрати до 10% від річного ВВП України, що складає до \$20 млрд на рік

Система управління людьми в галузі інформаційних технологій України характеризується динамічністю та високою адаптивністю до швидких змін ринку. Ключовими елементами є акцент на розвиток професійних навичок, інноваційні методи мотивації персоналу, а також впровадження сучасних підходів до управління, таких як гнучкі методології. Значна увага приділяється

створенню комфортних умов праці, забезпеченню можливостей для кар'єрного росту та підтримці балансу між роботою і особистим життям.

Аналіз опитування показав, що кадрове управління вважається ефективним або частково ефективним, а фінансова мотивація переважає в Україні, тоді як за кордоном більше уваги приділяється професійному розвитку. Вирішення конфліктів за допомогою активного втручання є загальноприйнятим підходом як в Україні, так і за кордоном, особливо серед молодших працівників та жінок.

В умовах міграційної кризи підприємства стикаються з низкою проблем у сфері управління персоналом, таких як: Культурні та мовні бар'єри: Викликають труднощі в комунікації та інтеграції мігрантів у колектив. Юридичні та адміністративні виклики: Потребують дотримання складних процедур легалізації працівників-мігрантів. Психологічні та соціальні труднощі: Мігранти можуть відчувати стрес, невпевненість та дискримінацію, що впливає на їх продуктивність та загальний робочий клімат. Відсутність адаптаційних програм: Недостатність програм адаптації та навчання може знижувати ефективність праці мігрантів. Розуміння цих проблем дозволяє підприємствам розробляти цільові програми підтримки та адаптації, що сприятимуть ефективній інтеграції мігрантів у робочий колектив.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРІОД МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

3.1. Рекомендації щодо управління персоналом в умовах міграційної кризи

Сьогоднішнє зовнішнє середовище, в якому працюють підприємства, є мінливим і непередбачуваним, насиченим інформацією та жорсткою конкуренцією. У такій ситуації керівник підприємства повинен відмінно володіти всіма інструментами та методами, щоб забезпечити ефективну стратегію управління персоналом і тим самим забезпечити нормальний соціально-економічний розвиток бізнесу. Тому українському бізнесу вкрай необхідно застосовувати стратегічні підходи до управління персоналом у сьогоднішніх умовах, які виділяють організаційно-управлінські механізми, здатні до прогресивних змін існуючих систем управління.

Методи управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах, незалежно від форми власності, є потужним інструментом забезпечення та розвитку конкурентоспроможності. Тому виникає необхідність підвищення результативності системи управління людьми відповідно до вимог ринкової економіки.

У відповідності із здійсненим аналізом опитування у підпункті 2.3 можна зробити наступні висновки та рекомендації щодо формування ефективного корпоративного управління людьми під час міграційної кризи:

- Ефективність кадрового управління: Більшість респондентів вважають кадрове управління ефективним або частково ефективним, що свідчить про позитивне сприйняття цього аспекту в компаніях.

- Мотивація персоналу в Україні та за кордоном: Фінансова мотивація є популярним методом в Україні, тоді як за кордоном цей підхід менш поширений. Професійний розвиток українських працівників теж менше акцентується порівняно з фінансовою мотивацією.

•Вирішення конфліктів: Активне втручання та пошук розв'язання переважають в Україні та за кордоном, особливо серед молодших працівників та жінок. Спостерігається менш поширене сприйняття конфліктів без особливої уваги, але цей підхід все ще існує.

Загалом, ці висновки дають змогу зрозуміти тенденції та особливості управління персоналом в Україні та за кордоном, а також можуть служити основою для подальших досліджень у цій області.

Сьогодні економічне середовище, в якому функціонують підприємства, характеризується кризовими явищами. У таких ситуаціях менеджмент зазвичай зосереджується на фінансових та правових механізмах, а питання управління персоналом відіграють другорядну роль у системі пріоритетів при виборі антикризових механізмів. Як правило, для скорочення витрат на оплату праці застосовуються заходи, пов'язані з управлінням людьми, такі як скорочення штату, затримки з виплатою заробітної плати, скорочення виплат. Багато компаній не враховують, що, проводячи повні скорочення, вони позбавляють себе ресурсів, які гарантують майбутнє зростання і розвиток компанії, без яких подолання кризи було б неможливим [44].

Тому обов'язком керівництва та всієї організації є утримання ключових працівників. Цього можна досягти шляхом застосування комплексу принципів, прийомів і правил, які використовуються для вирішення проблем у сфері корпоративного управління людськими ресурсами в умовах кризи.

Слід зазначити, що для результативного управління персоналом у кризовій ситуації дуже важливим є утримання персоналу на основі використання поведінкових і психологічних методів, застосування прозорості та достовірності інформації. Тому людські ресурси безпосередньо впливають на результати діяльності компанії, а професіоналізм персоналу стає важливою конкурентною перевагою, яка допомагає компанії протистояти впливу будь-яких зовнішніх факторів. Тому під час кризи важливо зберегти важливих для бізнесу людей і мотивувати їх бути продуктивними з мінімальними витратами [45].

Таким чином, завдання керівництва і організації в цілому є утримання ключових співробітників. Досягти цього можна застосовуючи сукупність принципів, прийомів та правил, які використовуються для вирішення проблем в сфері управління персоналом підприємства в кризових умовах [46]. Можливо виокремити основні підходи до управління персоналом підприємства в кризових умовах, а саме:

1. Проведення комплексної діагностики стану підприємства та зовнішніх чинників, що на нього впливають з метою усвідомлення того, що насправді очікує організацію [46].

2. Ефективне управління персоналом в умовах кризової ситуації залежить від успішного подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та бар'єрів влади, що виникають на більшості підприємств у зв'язку з відсутністю практичного досвіду антикризового управління [46].

3. У зв'язку з відсутністю практичного досвіду антикризового управління більшості підприємств доцільно залучати антикризисних менеджерів [46].

4. В умовах кризи дуже важко встановити високу заробітну платню, тому особливу увагу належить нематеріальному стимулюванню праці. Застосування лізингу персоналу [46].

5. Використання аутсорсингу персоналу, який є одним з засобів використання нетипових форм зайнятості, забезпечуючи роботою працівників організації, якщо у певний проміжок часу на підприємстві не має достатнього обсягу роботи. Це дає можливість підприємству скоротити витрати на утримання великого штату працівників певного підрозділу [46].

6. Використання диференційованої системи оплати праці в залежності від категорій співробітників. Це означає, що необхідно виділити коло ключових співробітників, значимість яких велика для компанії і ввести для них додаткові кошти для мотивації, наприклад, додаткові виплати за виконання певних завдань у рамках антикризової програми. Основою зміни програм оплати праці повинна стати прив'язка до показників, що характеризують діяльність співробітників в умовах, що змінилися [46].

7. Впровадження соціального пакету. Зазвичай витрати на соціальні гарантії становлять невелику частину бюджету компанії й недоцільно відмовлятися від них, враховуючи значущість соціальних гарантій для багатьох співробітників [46].

Слід зауважити, що з метою ефективного управління персоналом в кризових умовах дуже важливим є збереження персоналу на основі використання поведінкових, психологічних методів, застосуванні підходів, що базуються на відкритості та достовірності інформації. Отже, людський ресурс безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, а професіоналізм персоналу стає важливою конкурентною перевагою, що робить компанію стійкою до впливу будь-яких зовнішніх факторів. Тому в умовах кризи важливо зберегти важливі для компанії кадри та мотивувати персонал на ефективну роботу за мінімальних витрат [47].

Міграційні кризи часто призводять до масштабних переміщень людей між країнами та створюють різноманітні робочі сили з різними культурними, мовними та соціальними характеристиками. Управління персоналом має враховувати цю різноманітність та розробляти стратегії для ефективного управління та використання таких різноманітних трудових ресурсів.

Інтеграція та адаптація мігрантів: Компанії та організації, що перебувають у країнах, що приймають мігрантів, повинні розробити програми та політики, які допоможуть мігрантам успішно інтегруватися у довкілля та суспільство. Це може включати мовне навчання, міжкультурну комунікацію, адаптацію до робочих норм та цінностей.

Вирішення конфліктів та створення гармонійного робочого середовища: Відмінності в культурі, мові та очікуваннях між мігрантами та місцевими співробітниками можуть призводити до конфліктів у робочому середовищі. Управління персоналом має розробляти стратегії для врегулювання конфліктів, створення гармонійного та інклюзивного робочого середовища, в якому кожен працівник відчувається шановним та цінним.

Законодавчі та регуляторні питання: У міграційних кризах виникають питання, пов'язані із законодавством та регулюванням зайнятості мігрантів. Управління персоналом має бути в курсі відповідних законів та правил та забезпечувати їх дотримання при наймі, утриманні та звільненні [48].

Під час міграційної кризи міжнародні компанії стикаються з різними проблемами в управлінні персоналом. Наведемо кілька рекомендацій як компанія може керувати персоналом під час такої кризи:

- **Забезпечення безпеки:** Компанія повинна надавати пріоритет безпеці своїх працівників. Це може включати впровадження додаткових заходів безпеки в офісних приміщеннях і надання вказівок щодо заходів особистої безпеки для працівників, які їздять на роботу.
- **Комунікація та підтримка співробітників:** Чітка та прозора комунікація має вирішальне значення під час міграційної кризи. Компанія повинна інформувати співробітників про ситуацію, будь-які потенційні ризики та відповідні оновлення. Забезпечення механізмів підтримки співробітників, таких як консультаційні послуги або телефони довіри, може допомогти вирішити будь-які проблеми чи тривоги.
- **Гнучкий порядок роботи:** міграційна криза може призвести до перебоїв у транспортуванні або збільшення кількості прогулів серед працівників. Щоб впоратися з цими проблемами, компанія може розглянути можливість запровадження гнучкої форми роботи, наприклад варіантів віддаленої роботи, гнучкого графіку або альтернативних транспортних засобів.
- **Чутливість та інклюзивність:** компанії повинні сприяти інклюзивному та делікатному робочому середовищу під час міграційної кризи. Не можна терпіти дискримінацію або упередження щодо осіб, які постраждали від кризи. Підвищення обізнаності та організація тренінгів з різноманітності може допомогти створити інклюзивну культуру на робочому місці [38].
- **Співпраця з місцевою владою та неурядовими організаціями:** міжнародні компанії можуть співпрацювати з місцевою владою та неурядовими організаціями (НУО), які займаються питаннями, пов'язаними з міграцією. Ця

співпраця може допомогти компанії краще зрозуміти ситуацію, надати підтримку постраждалим громадам і взяти участь у будь-яких колективних зусиллях чи ініціативах.

- Програми допомоги працівникам: створення програм допомоги працівникам може бути корисним під час міграційної кризи. Такі програми пропонують такі послуги, як консультації, фінансові поради та юридична підтримка, щоб допомогти працівникам впоратися з труднощами, з якими вони можуть зіткнутися в такі періоди.

- Навчання та підготовка працівників: компанії можуть проводити навчальні заняття чи семінари, щоб ознайомити працівників з міграційною кризою, її впливом на громаду та тим, як компанія вирішує ситуацію. Це може допомогти розвинути розуміння, співчуття та почуття солідарності серед працівників [39].

- Волонтерство та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): Компанії можуть заохочувати працівників брати участь у волонтерській діяльності, спрямованій на підтримку мігрантів і біженців. Участь у ініціативах КСВ, зосереджених на питаннях, пов'язаних з міграцією, демонструє прихильність компанії до соціальної відповідальності та може зробити позитивний внесок у загальну ситуацію.

Важливо зазначити, що конкретні дії компаній можуть відрізнятися залежно від характеру кризи, місця розташування компанії та галузі, в якій вона працює. Гнучкість, адаптивність і емпатія є ключовими якостями, які міжнародні компанії повинні демонструвати під час міграційної кризи, щоб ефективно керувати своїм персоналом і сприяти досягненню позитивного результату [40].

Один із прикладів європейської компанії, яка успішно впоралася з управлінням персоналом під час міграційної кризи – це німецька компанія Bosch.

Bosch – один з найбільших світових виробників електроніки та автокомпонентів. Під час міграційної кризи в Німеччині, компанія активно

залучала мігрантів до свого персоналу та розробила ряд заходів для успішної інтеграції.

Ось деякі приклади заходів, які Bosch впроваджувала:

- Рекрутинг та набір: Компанія створила спеціальні програми рекрутингу для мігрантів, зокрема, для біженців з воєнних конфліктів. Вона співпрацювала зі спеціалізованими організаціями, щоб залучити кваліфікованих кандидатів та надати їм підтримку в оформленні необхідних документів.
- Мовні курси та навчання: Bosch надавала можливості для навчання німецької мови мігрантам, щоб полегшити їхню комунікацію та інтеграцію на робочому місці. Компанія вкладала зусилля в організацію безкоштовних мовних курсів та підтримувала мовні партнерства.
- Культурна свідомість: Bosch проводила тренінги з культурної свідомості для своїх працівників з метою розуміння та поваги до різних культурних традицій та цінностей. Це допомагало створити сприятливе та включаюче робоче середовище для всіх працівників, незалежно від їхнього походження.
- Консультативна підтримка: Bosch забезпечувала консультативну підтримку [41].

Ще один з прикладів європейської компанії, яка успішно управляла персоналом під час міграційної кризи – це ІКЕА.

ІКЕА – шведська компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу меблів та предметів для дому. Під час міграційної кризи, коли багато мігрантів прибуло в Швецію, ІКЕА виявила активну роль у підтримці та інтеграції мігрантів у своєму персоналі.

Ось кілька способів, якими ІКЕА керувала персоналом під час міграційної кризи:

- Найм та навчання: Компанія активно набирала мігрантів на різні робочі посади. Вона проводила спеціальні програми рекрутингу та навчання, спрямовані на інтеграцію мігрантів у робоче середовище. Це включало мовні курси, тренінги з професійних навичок та орієнтацію в компанії.

- Культурна чутливість: IKEA була свідомо культурних різниць та впроваджувала політику поваги до культур мігрантів. Вони забезпечували навчання та тренінги з міжкультурної комунікації, сприяли взаєморозумінню та співпраці між різними культурами на робочому місці.

- Психологічна та соціальна підтримка: IKEA надавала підтримку мігрантам, які стикалися зі стресом та труднощами під час переїзду та адаптації. Вони співпрацювали з міграційними організаціями, надавали консультування та інформацію про соціальні послуги, доступні для мігрантів [42].

Ще одна європейська компанія, яка успішно управляла персоналом під час міграційної кризи – це Deutsche Telekom AG.

Deutsche Telekom – німецький телекомунікаційний конгломерат, який має присутність у багатьох країнах Європи. Під час міграційної кризи, компанія виявила активну роль у прийнятті та інтеграції мігрантів у своєму персоналі.

Ось кілька способів, якими Deutsche Telekom управляла персоналом під час міграційної кризи:

- Рекрутинг та навчання: Компанія встановила спеціальні програми рекрутингу для мігрантів, з метою залучення їх до свого персоналу. Вони співпрацювали зі спеціалізованими міграційними організаціями та використовували соціальні мережі для привертання талантів з мігрантських спільнот.

- Мовні курси та культурна адаптація: Deutsche Telekom надавала мігрантам можливості для навчання мови країни, в якій вони працюють, а також організовувала культурні тренінги та семінари. Це допомагало мігрантам адаптуватися до нового середовища та взаємодіяти з колегами.

- Менторські програми: Компанія запровадила менторські програми для мігрантів, де досвідчені співробітники надавали підтримку та поради новоприбулим. Це сприяло їхній інтеграції та професійному розвитку в компанії.

- Безпека та здоров'я: Deutsche Telekom забезпечувала безпечні умови праці та здоров'я для мігрантів [43].

3.2. Пропозиції щодо подолання міграційної кризи

Міграція це потужний рушій сталого розвитку для мігрантів та їхніх громад, що приносить значні переваги у вигляді нових навичок, зміцнення робочої сили, інвестицій та культурного розмаїття в країну нового перебування.

Однак міграція, особливо коли вона є масовою, пов'язана з проблемами, які, якщо їх правильно врегулювати, можуть перетворити ці міграційні рухи на джерело зростання для місцевих жителів і новоприбулих. Проблема управління міграцією різко зросла за останні кілька десятиліть, оскільки все більше і більше людей змушені залишати свої домівки різноманітними економічними, політичними, соціальними та екологічними факторами [49].

Виділяють фактори, що провокують міграцію. Фактори підштовхування – це причини, через які люди залишають країну. Фактори притягування є причиною їх переїзду в певну країну.

Варто зазначити, що кожна країна працює над певними рекомендаціями або шляхами подолання міграційної кризи, що можуть включати наступні заходи:

1) Міжнародне співробітництво: залучення країн, міжнародних організацій та громадськості до спільної роботи над розв'язанням міграційних проблем. Це включає обмін інформацією, координацію дій та спільне прийняття рішень. Застосування ефективних політичних рішень, спрямованих на розв'язання кореневих причин міграції, є важливим кроком. Розвиток міжнародної співпраці для спільного вирішення проблеми міграції, включаючи спільні плани дій, обмін інформацією та координацію, може бути ефективним інструментом [45].

2) Розвиток країн походження: вкладання в економічний, соціальний та інфраструктурний розвиток країн, з яких відбувається масова міграція. Інвестування в розвиток економіки, освіти, інфраструктури та охорони здоров'я в країнах, з яких відбувається масова міграція. Це може створити більш сприятливі умови для мешканців цих країн та зменшити причини, що спонукають їх залишати свою батьківщину.

3) Інтеграція мігрантів: розробка та впровадження політик та програм, спрямованих на успішну інтеграцію мігрантів в приймаючі країни. Це включає надання доступу до освіти, медичних послуг, житла та робочих місць, а також сприяння в освоєнні мови та культурного адаптації.

4) Боротьба з кореневими причинами міграції: звернення уваги на причини, які змушують людей мігрувати, такі як війни, конфлікти, бідність, нерівність, кліматичні зміни тощо. Це може включати дипломатичні зусилля, сприяння політичній стабільності, розвитку економіки та екологічної стійкості.

Подолання міграційної кризи вимагає комплексного підходу та спільних зусиль національних урядів, міжнародних організацій та громадськості. Ось ще кілька шляхів, які можуть сприяти подоланню міграційної кризи:

- **Захист прав мігрантів:** забезпечення належного захисту прав мігрантів, включаючи право на безпеку, достойні умови праці, освіту, охорону здоров'я та доступ до правосуддя. Необхідно прийняти законодавство, що гарантує права мігрантів та бореться з дискримінацією.

- **Гуманітарна допомога та розвиток:** надання гуманітарної допомоги та інвестицій у розвиток в країнах походження може допомогти зменшити негативні наслідки міграції. Це може включати фінансову допомогу, вкладення у здійснення проектів інфраструктури, освіти та здоров'я, що зменшує залежність людей від міграції.

- **Регуляризація статусу:** розробка програм регуляризації статусу для мігрантів, які перебувають нелегально, але мають стійкі зв'язки з приймаючою країною. Це може зменшити нелегальну міграцію та сприяти інтеграції цих осіб у суспільство.

- **Посилення контролю за міграційними потоками:** ефективне управління кордонами та міграційними процедурами [50].

Для вирішення міграційних криз може знадобитися багато років, щоб знайти стійкі рішення проблем, з якими стикаються переміщені громади. Щоб будь-яке рішення вважалось стійким, переміщені громади повинні мати доступ

до основних ресурсів і послуг і, зрештою, стати самозабезпеченими. Наразі ООН визнає три варіанти вирішення проблеми переміщення:

1) Повернення додому: коли обставини дозволяють ВПО або біженцям добровільно повернутися до своїх домівок, важливо, щоб вони змогли повернутися безпечно та з гідністю. Біженці можуть відновити своє життя у своїх домівках, хоча це цілком залежить від умов, які дозволяють їм безпечно це зробити.

2) Місцева інтеграція: відбувається, коли ВПО або біженців запрошують залишитися назавжди там, де вони спочатку оселилися після втечі зі своїх домівок. Цей варіант забезпечує безперервність і стабільність, дозволяючи переміщеним громадам розпочати роботу та відновити свою повсякденну діяльність.

3) Переселення: процес, який дозволяє біженцям добровільно оселитися в новій країні, де їх приймають, або в третій країні. Це дозволяє людям почати нову сторінку свого життя. Оскільки сьогодні більшість конфліктів тривають протягом тривалих і невизначених періодів часу, більше зусиль і ресурсів зосереджено на збільшенні можливостей для цього як варіанту [50].

Європейський Союз заохочує легальну міграцію, щоб усунути нестачу робочої сили, заповнити прогалини в кваліфікації та стимулювати економічне зростання. До них належать:

- Блакитна карта ЄС: дозвіл на роботу та проживання, який дозволяє громадянам країн, які не входять до ЄС, працювати та жити в країні ЄС за умови, що вони мають ступінь або еквівалентну кваліфікацію та пропозицію про роботу, яка відповідає мінімальному порогу зарплати.

- Єдиний дозвіл: комбінований дозвіл на роботу та проживання, який видається країною ЄС терміном до двох років.

- Статус довгострокового резидента ЄС: дозволяє людям з-за меж ЄС залишатися, працювати та вільно пересуватися в ЄС протягом невизначеного періоду [50].

Прогнозування політичних, економічних та соціальних подій, таких як міграційна криза, є складним завданням, оскільки воно залежить від багатьох факторів, включаючи геополітичні зміни, економічні умови, соціальні тенденції та рішення політичних лідерів.

Міграційні кризи можуть мати різні причини, такі як політична нестабільність, конфлікти, економічні труднощі, природні катастрофи тощо. Вирішення такої кризи вимагає комплексного підходу, включаючи політичні домовленості, гуманітарну допомогу, реформи міграційних політик, зміну умов життя в країнах походження та багато іншого.

Прогнозувати, коли і як буде вирішена міграційна криза, важко. Однак, наявність міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй та Європейський Союз, може сприяти спільним зусиллям управління та розв'язання проблем, пов'язаних з міграцією. Крім того, розвиток стабільних економік та покращення умов життя в країнах походження можуть зменшити тиск на міграцію.

Важливо також зазначити, що вирішення міграційної кризи потребує гуманітарного підходу та поваги до прав людини. Ефективні міжнародні співпраця, зокрема у сферах безпеки, розвитку та гуманітарної допомоги, може бути важливим [51].

Можна сформулювати три основні напрями політики України щодо повернення вимушених мігрантів:

- 1) Проведення аналітично-комунікаційної роботи, яка має стати основою для процесу добровільного повернення вимушених мігрантів. Україні необхідно співпрацювати з іншими країнами та встановити ефективний зв'язок із мігрантами для реалізації власних інтересів у їхньому поверненні.

- 2) Забезпечення базових потреб. Це включає відновлення житла та соціальної інфраструктури, вирішення питань зайнятості та створення робочих місць з гідною оплатою праці.

- 3) Впровадження заохочувальних стимулів, зокрема для інвестицій та бізнесу, а також активна робота з діаспорою [30].

Висновки до розділу 3

Отже, ефективне управління персоналом в умовах міграційної кризи вимагає комплексного підходу, який включає: Інклюзивність та управління різноманітністю: Розробка політик, що підтримують культурне різноманіття та інклюзивність на робочому місці. Це включає організацію тренінгів з міжкультурної комунікації та антидискримінаційних заходів. Адаптаційні програми: Створення програм для швидкої та ефективної інтеграції мігрантів у робочий процес. Це можуть бути мовні курси, професійні тренінги та наставництво. Психологічна підтримка: Забезпечення доступу до психологічної допомоги для працівників-мігрантів, щоб знизити стрес та сприяти їх соціальному благополуччю. Юридична підтримка: Налагодження процесів для надання юридичних консультацій щодо легалізації та працевлаштування мігрантів. Технологічні інновації: Використання програмного забезпечення для автоматизації управління персоналом, що допомагає знизити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи. Основні підходи до управління персоналом підприємства в кризових умовах включають проведення комплексної діагностики стану підприємства, подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та бар'єрів влади, залучення антикризисних менеджерів, застосування нематеріального стимулювання праці та лізингу персоналу, використання аутсорсингу, а також впровадження диференційованої системи оплати праці з прив'язкою до показників діяльності співробітників.

Подолання міграційної кризи вимагає комплексного підходу та спільних зусиль урядів, міжнародних організацій та громадськості. Необхідно забезпечити захист прав мігрантів, надавати гуманітарну допомогу та інвестиції у розвиток країн походження. Важливо розробити програми для регуляризації статусу нелегальних мігрантів і посилити контроль за міграційними потоками.

Кожна країна працює над подоланням міграційної кризи, застосовуючи різні заходи. Серед них – міжнародне співробітництво, яке включає обмін інформацією, координацію дій і прийняття спільних рішень для вирішення кореневих причин міграції. Також важливими є інвестиції в економічний,

соціальний та інфраструктурний розвиток країн походження мігрантів, що зменшить стимули для міграції. Інтеграція мігрантів через доступ до освіти, медичних послуг, житла та робочих місць сприяє їх успішній адаптації в приймаючих країнах. Крім того, боротьба з кореновими причинами міграції, такими як війни, конфлікти, бідність і кліматичні зміни, допомагає зменшити міграційний потік.

ВИСНОВКИ

Отже, міграційна криза є складним явищем, що впливає на соціально-економічні процеси країн. Вона може бути класифікована за різними критеріями, такими як причини, обсяги міграції, терміни тощо. Розуміння сутності та класифікації видів міграційної кризи допомагає краще аналізувати його наслідки та шляхи подолання.

Проведене аналітичне дослідження свідчить про масштаби та складність масового переміщення населення як на національному, так і на міжнародному рівні. У світлі аналізу даних Верховного комісаріату ООН у справах біженців можна зробити висновок, що конфлікт в Україні призвів до найбільшої кризи в історії глобального примусового переміщення населення. Це викликає серйозну необхідність у подальших аналізах та розробці ефективних стратегій управління міграційними процесами як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Міграційні потоки мають значний вплив на соціально-економічні процеси в країні. Вони можуть створювати як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від ефективності управління персоналом та інтеграційних політик. Важливо дослідити цей вплив для розуміння особливостей управління персоналом у контексті міграційної кризи.

Багато українців мріяли прожити за кордоном і, на жаль, таку можливість з'явилося саме через війну. Тому чому ж знаходячись в бажаній країні, вони повертаються на Батьківщину? Основною причиною повернення респонденти називають емоційну складність перебування за кордоном.

Ми можемо сказати, що дослідження спростувало твердження про те, що фінансові проблеми мають вирішальне значення для рішення повернутися додому. Основною причиною залишається глибока емоційна зв'язаність з батьківщиною. Українці вкрай важливо ставлять до родинних зв'язків, тому бажання знову бути разом з рідними спонукає до повернення. Можна стверджувати, що проблема вимушеної еміграції в Україні сьогодні є одним з найбільших викликів безпеки на всіх рівнях, зокрема демографічному, соціально-економічному та політичному. Поточна ситуація, на жаль, не дуже

сприятлива для оптимізму, але вона залишає можливості для реалізації дещо більш оптимістичних сценаріїв.

Можна сформулювати три основні напрями політики України щодо повернення вимушених мігрантів:

Проведення аналітично-комунікаційної роботи, яка має бути основою у процесі добровільного повернення вимушених мігрантів. Україні потрібно співпрацювати з іншими країнами і вже зараз встановити ефективний зв'язок з мігрантами, щоб реалізувати власні інтереси з питання повернення громадян. Забезпечення основних потреб.

Відновлення житла та соціальної інфраструктури, вирішення проблем зайнятості та створення робочих місць з достойною оплатою праці.

Впровадження стимулів для заохочення, включаючи інвестиції та бізнес, а також активну роботу з діаспорою

Управління персоналом має велике значення для успішної роботи компаній у контексті міграційної кризи. Сучасні концепції та теорії управління персоналом допомагають розуміти потреби та очікування персоналу, створюють умови для його мотивації та розвитку.

Запропоновані у роботі підходи до адаптації мотиваційної стратегії в умовах воєнного конфлікту виникли в результаті проведеного дослідження і можуть бути використані для підтримки стабільності та ефективності підприємств. Майбутні дослідження будуть спрямовані на аналіз впливу воєнного конфлікту на кадрові ринки та вивчення стратегій управління ризиками, пов'язаними з воєнними подіями.

Міжнародні компанії мають унікальні виклики у управлінні персоналом умовах міграційної кризи. Вони стикаються з різними культурними, мовними та правовими контекстами, а також потребують створення сприятливого середовища для мігрантів. Дослідження особливостей управління персоналом міжнародних компаній в цих умовах дозволяє зрозуміти кращі практики та використати їх в інших

Міграційна криза створює складні виклики для управління персоналом. При потоку мігрантів в компанію виникають нові завдання, пов'язані з інтеграцією, культурним розмаїттям та комунікацією.

Для успішного управління персоналом в умовах міграційної кризи необхідно розробити чітку стратегію та політику, спрямовану на інтеграцію мігрантів. Це може включати створення мультикультурного середовища, надання підтримки для вивчення мови та культурної адаптації.

Розуміння різних культурних контекстів та навичок міжкультурної комунікації є ключовим для успішного управління персоналом в умовах міграційної кризи. Компанії повинні вкладати ресурси в навчання свого персоналу та розвиток міжкультурної компетенції.

Важливо також забезпечити рівні умови для всього персоналу, включаючи мігрантів. Це означає забезпечення справедливої оплати праці, дотримання прав праці та встановлення прозорих процедур у прийнятті рішень.

Управління персоналом повинно бути гнучким і адаптивним, оскільки міграційна криза може призвести до змін у робочих силах і потребах компанії. Постійний моніторинг та оцінка ситуації допоможуть вчасно реагувати та адаптувати стратегію управління персоналом.

Управління людськими ресурсами в умовах міграційної кризи є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та врахування специфічних викликів, які виникають у зв'язку з масовими переміщеннями населення. Міграційна криза може суттєво вплинути на діяльність підприємств та організацій, але в той же час вона відкриває можливості для розвитку нових стратегій та підходів управління персоналом. Ефективне управління персоналом у кризових умовах базується на відкритій та ефективній комунікації зі співробітниками. Важливо будувати довіру, вислуховувати думки та сприяти співпраці всередині команди.

Узагальнюючи, управління персоналом в умовах міграційної кризи вимагає гнучкості, відкритості до новацій та врахування гуманітарних аспектів.

Ефективне управління персоналом допомагає підприємствам та організаціям забезпечити стабільність та успішність у складних умовах сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малиновська О. А. (2018) Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії. Київ: НІСД. 472 с.
2. Малиновська О.А. Міграція зовнішня (міждержавна), 2009. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Migratsiya_zovnishnya
3. Що таке міграційна криза та як її комплексно вирішувати. 2023. URL: <https://rosanjose.iom.int/en/crisis-response>
4. Арістова А. В. Міграційна криза в Європі та проблеми міжрелігійних відносин. Економіка та управління на транспорті. Київ: НТУ, 2015. Вип. 2. С.131-138
5. Весельська Л. А. Теоретичні аспекти регулювання міжнародної міграції в умовах глобалізації. 2016 URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/5.pdf
6. Шиманська К. В. Тенденції міжнародної міграції людських ресурсів в умовах геоекономічних трансформацій URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-55_60.pdf
7. Crisis migration. 2023. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/policy-areas/crisis/lang--en/index.htm>
8. За даними Frontex, на зовнішніх кордонах ЄС зростає нелегальна міграція. 2022 URL: <https://podiji.karpat.in.ua/?p=101443&lang=uk>
9. What is migration crisis and how to address it integrally URL: <https://rosanjose.iom.int/en/blogs/what-migration-crisis-and-how-address-it-integrally#:~:text=A%20migration%20crisis%20can%20generate,changes%20in%20subsequent%20migration%20patterns.>
10. Типи сучасних теорій менеджменту. 11 березня 2023 URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>
11. Mohamed Malim. Biggest Causes Of A Refugee Crisis. 2019 URL: <https://epimonia.com/blogs/news/biggest-causes-of-a-refugee-crisis>

[D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B5%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D0%BB%D0%B8%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0%2C%20%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0,%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%2C%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2.](https://www.razumkov.org.ua/images/2022/08/01/2022_08_01_ANALIT.pdf)

22. Українські біженці на кордоні: перший досвід спілкування. Центр Разумкова. URL:

https://razumkov.org.ua/images/2022/08/01/2022_08_01_ANALIT.pdf.

23. Усе менше охочих повертатися. Як змінилися настрої українських біженців. Економічна правда. URL: epravda.com.ua

24. Проект з розвитку людського капіталу в Україні. Сприяння поверненню вимушених мігрантів, URL:

<https://drive.google.com/file/d/1RLXw50nG2qsDskRsqYzbdHhVSstouIoL/view>

25. Ukraine Needs Its Women Back for a Shot at Economic Recovery. The longer war refugees stay away, the less likely it is that they'll return. Bloomberg, URL: [https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-24/ukraine-economy-women-must-return-to-help-country-s-gdp-recover?fbclid=IwA](https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-24/ukraine-economy-women-must-return-to-help-country-s-gdp-recover?fbclid=IwAR2zz4uuHmntMkiuVjflifCNMFe9SWDlkEU9hD5U61senmSPZYR1v-_sa-w)

[R2zz4uuHmntMkiuVjflifCNMFe9SWDlkEU9hD5U61senmSPZYR1v-_sa-w](https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-24/ukraine-economy-women-must-return-to-help-country-s-gdp-recover?fbclid=IwAR2zz4uuHmntMkiuVjflifCNMFe9SWDlkEU9hD5U61senmSPZYR1v-_sa-w)

26. Бережна Т. Відновлення ринку праці – це шлях до нашої перемоги. Міністерство економічного розвитку. URL:

<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=VidnovlenniaRinkuPratsiTseShliakhDoNashoiPeremogi-TetianaBerezhna#:~:text>

=Оскільки%20країна%20наближається%20до%20повоєнної,Міністра%20економіки%20України%20 Тетяна%20Бережна

27. Пищуліна О., Юрчишин В., Стецюк П. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєного відновлення України , міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. Центр Разумкова. 2023. 161с.

28. Національний банк України. 2022.
URL:<https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni>

29. Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з Україною без них? Економічна правда. 2023.
URL:<https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>

30. International Migration Law. Glossary on Migration. Geneva. IOM. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf.

31. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 12-15.

32. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2022. Випуск 68. С. 94-98.

33. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 71–75.

34. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємства. 2018.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/36.pdf

35. Botelho, V. and Hägele, H. Integrating Ukrainian refugees into the euro area labour market. 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230301~3bb24371c8.en.html>

36. Баєва О. Причини та наслідки інтелектуальної міграції людського капіталу. Економіка та суспільство 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-13>
37. Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Зелінська О.З., 2023 Міграція робочої сили а Україні: Виклики управління та мотивації персоналу під час війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703>
38. Барвінська Є.С., Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємства URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/36.pdf
39. 5 Причин чому навчання працівників важливе. 2024. URL: <https://academy.tms.ua/blog/5-prichin-chomu-navchannja-spivrobotnikiv-ie-vazhlivim/>
40. Top 5 HR Challenges International Companies. URL: <https://peoplespheres.com/top-5-hr-challenges-international-companies-face/>
41. Квиток у нову професію. Компанія Bosch провела безкоштовні навчання для переселенців і не тільки. 2023. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/bezkoshtovne-navchannja-dlya-ukrajinciv-zakordonom-bosh-proveli-treningi-dlya-vlashtuvannja-na-robotu-50309818.html>
42. IKEA у Південно-Східній Європі виділяє 1,7 млн євро на підтримку локальних гуманітарних проєктів. URL: <https://www.ikea.com/ua/uk/this-is-ikea/newsroom/ikea-u-pivdenno-skhidnii-yevropi-vidilyaye-1-7-mln-yevro-na-pidtrimku-lokalnikh-gumanitarnikh-proyektiv-pubab0ed1d0>
43. Допомога Україні URL: <https://www.telekom.de/hilfe/ukraine-ua?samChecked=true>
44. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : Кондор. 2008 . 374 с.
45. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 18. 468 с.
46. Budkin, V.S. Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly [International workforce migration], 2nd ed, Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine. 2004

47. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
48. Violation of Human Rights/Persecution. URL: <https://www.concernusa.org/story/global-refugee-crisis-explained/#:~:text=Conflict%20and%20climate%20change%20are%20two%20of%20the,their%20decisions%20about%20when%20and%20where%20to%20move>
49. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства 2018. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/24.pdf
50. Exploring migration causes: why people migrate.2020. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/world/20200624STO81906/exploring-migration-causes-why-people-migrate>
51. Пробоїв О.А. Напрями подолання міграційної кризи в країнах ЄС і врегулювання потоків нелегальної міграції. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/15.pdf
52. Stephenson H. Three Ways to Help Solve the Immigration Crisis. 2019. URL: <https://now.tufts.edu/2019/06/18/three-ways-help-solve-immigration-crisis>.
53. Звірич В. Сучасні концепції управління персоналом у системі публічного управління: оцінка тенденцій у галузі охорони здоров'я. Таврійський науковий вісник № 3. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3>.
54. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2013. 366 с.
55. Пінк Д. Драйв. Що насправді нас мотивує. К.: «Альпіна Паблішер». 2017. 388 с.
56. Як змінювалася кількість біженців у світі за останні три десятиліття. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/13/infografika/svit/yak-zminyuvalasya-kilkist-bizhencziv-sviti>
57. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Центр Разумкова. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf.

58. The World Bank In Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
59. Supply chain implications of the Russia-Ukraine conflict. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/supply-chain/supply-chain-war-russia-ukraine.html>
60. Корнелюк Р. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi>
61. Лібанова Е. Ukraine's Demography in the Second Year of the Full-Fledged War. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/ukraines-demography-second-year-full-fledged-war>
62. Actions on the ground: EU projects reacting to help Ukraine in the face of Russian aggression. URL: <https://euneighbourseast.eu/standwithukraine/euprojects/>
63. Ukraine planning to increase number of IT specialists to half a million by 2024. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3211616-ukraine-planning-to-increase-number-of-it-specialists-to-half-a-million-by-2024.html>
64. Schnitzer M. Why the West needs Ukraine and its IT business. URL: <https://voxukraine.org/en/why-the-west-needs-ukraine-and-its-it-business>
65. Pickering K. The state of Ukrainian tech: How does it really look in 2024? URL: <https://sifted.eu/articles/ukrainian-tech-2024-brnd>
66. Кількість ІТ-фахівців в Україні збільшилася. URL: <https://news.finance.ua/ua/kil-kist-it-fahivciv-v-ukraini-zbil-shylasya-infohrafika>
67. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі ІТ-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/>
68. Прасад А. У 50 найбільших ІТ-компаніях України кількість фахівців торік скоротилася майже на 10 700 осіб – дослідження DOU. URL: <https://forbes.ua/news/u-50-naybilshikh-it-kompaniyakh-ukraini-kilkist-fakhivtsiv-torik-skorotilasya-mayzhe-na-10-700-osib-doslidzhennya-dou-26022024-19467>
69. Кунинець А. Вимушена міграція в умовах російсько-української війни. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку:*

вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. (Тернопіль, 28-29 березня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 76-78.

70. Кунинець А. Вплив міграційної кризи на економіку країн-приймачів. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. (Тернопіль, 27-28 березня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С.42-43.