

УДК 331.101

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Н. М. Польова,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.184

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

N. Poliova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

LABOR ECONOMICS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPTIMIZATION APPROACHES

У статті досліджено сучасні проблеми економіки праці на рівні підприємства в умовах воєнного стану в Україні, нестабільності ринку праці, вимушеної міграції робочої сили, релокації бізнесу, логістичних обмежень та системних енергетичних перебоїв. Проаналізовано вплив кризових чинників на структуру зайнятості, трудову мотивацію та організацію виробничих процесів. Розглянуто трансформацію підходів до управління трудовими ресурсами як економічної категорії, що охоплює процеси формування, використання та відтворення робочої сили в умовах підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано, що кадрова оптимізація в сучасних умовах має базуватися не на механічному скороченні чисельності персоналу, а на економічно доцільному перерозподілі трудових функцій, удосконаленні нормування праці та підвищенні ефективності використання робочого часу з урахуванням реальних виробничих і технологічних обмежень.

Акцентовано увагу на ролі продуктивності праці як ключового показника економіки праці та важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства в кризовому середовищі. Доведено доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також соціальних інвестицій у професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників як ефективних інструментів відтворення людського капіталу та збереження кадрового потенціалу. Окремлено економічні та правові ризики використання неформальних практик мінімізації витрат на оплату праці й соціальні внески в умовах посиленого державного контролю та фіскального навантаження.

Запропоновано підходи до адаптації класичних моделей економіки праці до кризових умов функціонування підприємств в Україні, що передбачають упровадження гнучких режимів зайнятості, перегляд нормативів керівності, розвиток дистанційних і змішаних форм праці, а також упровадження сучасних систем оцінювання результативності праці. Зроблено висновок, що цілеспрямовані інвестиції в людський капітал, розвиток компетентностей персоналу та підвищення якості трудового потенціалу є ключовими передумовами економічної стійкості й відновлення підприємств у період воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

This article examines the contemporary challenges of labor economics at the enterprise level in Ukraine under conditions of martial law, labor market instability, forced labor mobility, business relocation, logistical disruptions, and persistent energy shortages. The study analyzes the impact of these crisis factors on employment structures, workforce motivation, internal labor markets, and the organization of production processes at the firm level. Particular attention is paid to the growing uncertainty of planning labor costs and maintaining operational continuity in a high-risk environment.



The research focuses on the transformation of approaches to workforce management as an economic category encompassing the processes of formation, utilization, and reproduction of labor resources in conditions of limited resources and heightened institutional constraints. It is argued that workforce optimization under current conditions should not be limited to mechanical staff reductions but should involve economically justified redistribution of labor functions, improvement of work standardization, rationalization of workflows, and enhancement of labor productivity, taking into account real technological, logistical, and organizational constraints faced by enterprises.

Special attention is given to labor productivity as a key indicator of labor economics and a crucial determinant of enterprise competitiveness and financial sustainability in crisis conditions. The article substantiates the importance of combining financial and non-financial incentives with targeted social investments in professional retraining, reskilling, and continuous skills upgrading as effective tools for the reproduction of human capital and retention of qualified personnel. It also addresses the economic, legal, and reputational risks of informal practices aimed at minimizing labor costs and statutory social contributions amid strengthened state control, regulatory pressure, and the need to ensure social protection of employees.

The study proposes approaches for adapting classical labor economics models to crisis conditions in Ukrainian enterprises, including the introduction of flexible employment arrangements, revision of management ratios and organizational structures, development of remote and hybrid work formats, and implementation of performance evaluation systems based on measurable outcomes. The findings suggest that systematic investments in human capital, institutional support for workforce development, and enhancement of workforce quality are critical for strengthening the economic resilience and long-term recovery potential of enterprises during the war and post-war transformation of the national economy.

Ключові слова: економіка праці, трудові ресурси, людський капітал, оптимізація персоналу, продуктивність праці, мотивація працівників, соціальні інвестиції.

Key words: labor economics, labor resources, human capital, workforce optimization, labor productivity, employee motivation, social investments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах функціонування українських підприємств управління трудовими ресурсами набуває стратегічного значення. Війнний стан, релокація бізнесу, порушення логістичних ланцюгів, перебої з енергопостачанням і скорочення трудового потенціалу внаслідок міграційних процесів істотно ускладнюють забезпечення стабільної роботи організацій. За таких обставин традиційні підходи до кадрової оптимізації, мотивації персоналу та управління витратами на утримання працівників виявляються недостатньо ефективними й потребують адаптації до кризових умов. Проблема полягає у необхідності поєднання економічної доцільності оптимізації чисельності та структури персоналу із збереженням якості продукції, робіт і послуг, а також підтриманням мотивації та лояльності ключових фахівців.

Зазначене питання має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з удосконаленням методів управління людським капіталом, розробленням адаптивних моделей мотивації персоналу, формуванням ефективних систем нормування праці та раціонального розподілу трудових функцій. Вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню

продуктивності праці, зростанню конкурентоспроможності підприємств та їхньої стійкості в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економіки праці, управління трудовими ресурсами та відтворення людського капіталу є одним із центральних напрямів сучасних економічних досліджень. В українській науковій школі значну увагу приділено питанням формування ринку праці, мотивації та оплати праці, продуктивності, якості трудового життя та соціально-економічним наслідкам структурних змін зайнятості. Зокрема, у працях А. Колот, О. Грішнова та В. Савченко обґрунтовується необхідність поєднання економічних і соціальних механізмів регулювання трудових відносин, удосконалення системи оплати праці, нормування та підвищення продуктивності як базових інструментів економіки праці на рівні підприємства. Українські дослідження також акцентують на проблемах відтворення робочої сили, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та дисбалансів попиту й пропозиції на ринку праці, що особливо загострилися в умовах воєнного стану.

Зарубіжні наукові підходи в межах економіки праці зосереджуються на теоріях людсь-

кого капіталу, інвестиціях у професійний розвиток, економічній ефективності систем стимулювання праці та продуктивності зайнятості. Значний внесок у розвиток прикладних аспектів управління персоналом з позицій економіки праці зробили Сальвадор Долан та Сальвадор Гарсія, які довели, що інвестиції в розвиток працівників мають більш стійкий економічний ефект для результативності підприємства, ніж суто технологічні інновації. Водночас у більшості наукових праць недостатньо враховано специфіку функціонування підприємств у період воєнних дій, релокації виробництва, порушення логістики та енергетичної нестабільності, що обмежує практичну застосовність класичних моделей економіки праці та зумовлює потребу їх адаптації до кризових умов в Україні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства з позицій економіки праці в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці в Україні. У роботі передбачається визначити інструменти підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на робочу силу та розвитку людського капіталу з урахуванням сучасних соціально-економічних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трудовий потенціал підприємства є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності. Раціональна організація та ефективне управління персоналом перебувають у сфері економіки праці й системи кадрового менеджменту підприємства. У межах цього напрямку вирішується комплекс важливих управлінських завдань, зокрема:

— визначення економічно обґрунтованої та оптимальної чисельності працівників для забезпечення стабільної діяльності підприємства;

— пошук шляхів підвищення продуктивності, ефективності та рівня якості виконання трудових обов'язків персоналом;

— оцінювання можливостей скорочення витрат на утримання трудових ресурсів без погіршення умов праці та без негативного впливу на результати діяльності;

— запобігання виникненню конфліктів інтересів між працівниками та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У таблиці 1 відображені альтернативні відповіді на зазначені питання.

Таблиця 1. Альтернативні варіанти вирішення основних питань у галузі економіки праці та кадрового менеджменту

Ключові питання	Варіанти рішення поставлених питань
1. Яка повинна бути оптимальна чисельність працівників підприємства?	Чисельність персоналу підприємства безпосередньо залежить від обсягів його діяльності та рівня ділової активності. Пропорція між адміністративно-управлінським апаратом і працівниками, які перебувають у їхньому підпорядкуванні, визначається на основі встановлених нормативів керованості. Зокрема, на одного керівника зазвичай має припадати від 5 до 15 підлеглих, що зумовлюється специфікою та складністю діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, а також особливостями організації виробничих і управлінських процесів.
2. Як підвищити продуктивність та рівень якості праці персоналу?	Підвищити продуктивність та рівень якості праці персоналу можливо за допомогою розумного застосування стимулюючих заходів і штрафних санкцій
3. Можлива чи мінімізація витрат на утримання трудових ресурсів без жодних негативних наслідків?	Скорочення витрат на утримання трудових ресурсів має здійснюватися виважено та обґрунтовано: такі заходи не повинні порушувати інтереси працівників підприємства і не мають негативно позначатися на якості продукції, виконуваних робіт або наданих послуг. Оптимізація витрат можлива лише в межах належним чином вибудованої та ефективно функціонуючої системи фінансового й податкового обліку розрахунків із персоналом, а також взаєморозрахунків із позабюджетними фондами, що забезпечує прозорість і законність усіх виплат.
4. Як уникнути конфлікту інтересів між працівниками?	Запобігти виникненню конфлікту інтересів між працівниками можливо за умови дотримання принципів справедливості та прозорості під час розподілу трудових обов'язків і повноважень, а також у процесі застосування системи матеріального стимулювання. Чітке визначення функцій, рівні можливості для заохочення та об'єктивні критерії оцінювання результатів праці сприяють формуванню довіри в колективі та зниженню рівня напруженості між співробітниками.

Джерело: [1, 4, 5].

У центрі управлінських рішень сучасних українських підприємств перебуває питання кадрової оптимізації. Його розв'язання тісно пов'язане з раціоналізацією витрат на утримання персоналу, оскільки скорочення чисельності штатних працівників безпосередньо впливає на зменшення фонду оплати праці та обсягів обов'язкових соціальних відрахувань до державних фондів. В умовах воєнного стану, перебоїв у постачанні сировини, енергетичних обмежень і логістичних ускладнень бізнес змушений шукати додаткові резерви економії. Водночас будь-які управлінські рішення щодо персоналу не повинні призводити до зниження якості продукції, робіт або послуг, а також до втрати ключових компетенцій підприємства.

Слід підкреслити, що оптимізація кадрового складу не завжди означає механічне скорочення штату. У багатьох випадках більш доцільним є раціональний перерозподіл трудових функцій між наявними працівниками з урахуванням реального навантаження, рівня кваліфікації та змінених умов роботи. На практиці часто виникають ситуації, коли окремі співробітники недовантажені, тоді як інші — перевантажені виконанням операцій, що негативно впливає на мотивацію та загальну ефективність діяльності колективу. В умовах війни та вимушених простоїв або дистанційної роботи такі дисбаланси лише загострюються [1, с. 607].

З метою запобігання подібним перекосам, зокрема за погодинної або окладної форми оплати праці, доцільно здійснювати такі управлінські кроки:

- провести аналіз відповідності фактично виконуваних трудових функцій і операцій кожній посадовій категорії персоналу за визначений період (наприклад, день або місяць), що дає змогу виявити нераціональний розподіл завдань, зокрема використання висококваліфікованих фахівців на роботах, які можуть виконувати працівники нижчої кваліфікації;

- здійснити нормування всіх трудових функцій і операцій за обраний період часу з урахуванням реальних умов роботи, перебоїв в електропостачанні, логістичних затримок та вимушених простоїв;

- узагальнити витрати робочого часу за кожною посадовою категорією персоналу підприємства за аналізований період відповідно до оптимального розподілу обов'язків;

- порівняти нормативний фонд робочого часу за період із фактично розрахованою

потребою часу за результатами нормування: якщо отримане співвідношення перевищує 1, відповідна категорія працівників є перевантаженою; якщо менше 1 — доцільно розширити коло її функцій;

- за підсумками перерозподілу функцій переглянути систему посадових окладів і преміювання: у перевантажених категоріях можливе підвищення рівня оплати праці за рахунок оптимізації витрат на утримання недовантажених посад, не порушуючи при цьому принципів соціальної справедливості [3].

Зазначені заходи доцільно впроваджувати на системній основі — не рідше одного разу на рік — у межах оперативного аналізу господарської діяльності підприємства на різних етапах його розвитку, особливо в умовах кризових явищ та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Визначаючи оптимальне співвідношення між адміністративно-управлінським персоналом і працівниками, що перебувають у підпорядкуванні, необхідно враховувати специфіку діяльності окремих підрозділів та рівень складності виконуваних завдань. У підрозділах, орієнтованих на інтелектуальну та креативну працю (ІТ-розробка, маркетинг, дизайн, створення контенту, стратегічні комунікації), на одного керівника зазвичай припадає менша кількість підлеглих через потребу в індивідуальному підході та координації складних процесів. Натомість у підрозділах зі стандартизованими функціями (кадрова служба, бухгалтерія, юридичний супровід) можливе ширше управлінське навантаження. У виробничих підрозділах, з урахуванням чітко регламентованих операцій, кількість підлеглих на одного керівника, як правило, є більшою. В умовах релокації підприємств та децентралізації виробництва ці нормативи потребують гнучкого перегляду.

Зростання продуктивності та підвищення якості праці персоналу значною мірою залежать від ефективності системи стимулювання та відповідальності. В сучасних умовах доцільно поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, розвивати соціально орієнтовані підходи до управління персоналом, підтримувати професійний розвиток працівників і їхню психологічну стійкість у стресових умовах воєнного часу. Ще зарубіжні дослідники Сальвадор Долан та Сальвадор Гарсія обґрунтували, що інвестиції в людський капітал забезпечують значно потужніший довгостроковий ефект для результативності підприємства, ніж навіть інноваційні проекти

чи науково-дослідні розробки. Відтак між продуктивністю праці персоналу та загальною ефективністю функціонування організації існує прямий і стійкий взаємозв'язок, що є особливо актуальним для українських підприємств у період відновлення та адаптації до нових економічних реалій [4].

Соціальні витрати підприємства фактично можуть виступати альтернативою прямому матеріальному заохоченню персоналу у вигляді премій, водночас маючи чітко визначений цільовий характер. До перспективних напрямів таких витрат належать інвестиції в професійну перепідготовку працівників, підвищення їхньої кваліфікації, участь у профільних семінарах, тренінгах, майстер-класах, онлайн-курсах та програмах менторства. В умовах війни, релокації підприємств, перебоїв у постачанні та трансформації бізнес-процесів особливої актуальності набуває розвиток нових компетенцій, зокрема цифрових навичок, управління ризиками, логістики та антикризового менеджменту. Такі інвестиції сприяють зміцненню науково-інноваційного потенціалу регіонів і підприємств, адже в кожній галузі існує потреба в освоєнні нових знань і професійних ролей. Наприклад, у сфері бухгалтерського обліку затребуваними є фахівці зі знанням Міжнародні стандарти фінансової звітності, а в управлінні — менеджери, підготовлені за програмами Master of Business Administration [5].

Загалом використання трудових ресурсів супроводжується певним "зносом" людського капіталу: з часом знання, навички та професійні підходи працівників застарівають під впливом технологічних змін і трансформації ринкових умов. За аналогією з амортизацією основних засобів, доцільно формувати довгострокові резерви для розвитку та підтримки персоналу — фонди для виплат винагород за вислугу років, програм корпоративного пенсійного заохочення, підтримки навчання та перекваліфікації. В умовах підвищених ризиків і нестабільності такі інструменти мають потужний мотиваційний ефект, сприяють утриманню ключових фахівців і формуванню лояльності до роботодавця.

Поряд із системою заохочень на підприємстві має функціонувати чітка та справедлива система відповідальності й дисциплінарних санкцій за порушення трудової дисципліни (запізнення, прогули, брак у роботі, недотримання стандартів якості, порушення вимог безпеки тощо). Важливо, щоб правила застосування таких санкцій були прозорими

та однаковими для всіх категорій персоналу, з урахуванням специфіки воєнного часу та можливих форс-мажорних обставин (повітряні тривоги, перебої з транспортом, відключення електроенергії).

Паралельно зі збільшенням соціальних інвестицій можливе й обережне скорочення окремих витрат на утримання трудових ресурсів. В українських реаліях це насамперед пов'язано з легальними механізмами податкового планування та оптимізацією фонду оплати праці в межах чинного законодавства, без використання сумнівних схем. Важливо уникати практик "тіньових" виплат або мінімізації обов'язкових відрахувань, оскільки це створює підвищені фінансові та правові ризики для бізнесу, особливо в умовах посиленого контролю з боку держави під час воєнного стану.

Нарешті, зменшенню конфліктів інтересів у колективі сприяє усунення типових управлінських помилок, зокрема:

1. Слабкий зв'язок премій із результатами праці. Система заохочень має бути безпосередньо прив'язана до внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства (коефіцієнти участі, КРІ, відрядно-прогресивні елементи оплати праці).

2. Низька стимулююча роль премій. Розмір заохочень має бути відчутним для працівників, інакше преміювання не виконує мотиваційної функції.

3. Ігнорування специфіки робочих місць і мотиваційних профілів персоналу. Доцільно диференціювати критерії оцінювання результатів та шкали преміювання залежно від категорій посад і умов праці.

4. Нерівномірний розподіл навантаження між співробітниками. Раціональний перерозподіл функцій і завдань у межах кадрової оптимізації знижує напруженість у колективі та підвищує відчуття справедливості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах України. Кадрова оптимізація має здійснюватися не лише шляхом скорочення чисельності персоналу, а насамперед через раціональний перерозподіл трудових функцій, нормування праці та збалансування навантаження між

працівниками з урахуванням рівня їх кваліфікації. В умовах воєнного стану, логістичних перебоїв, релокації бізнесу та дефіциту кадрів особливого значення набуває збереження людського капіталу й підтримка ключових спеціалістів. Обґрунтовано доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку соціальних інвестицій у підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та професійний розвиток персоналу. Доведено, що інвестиції в людський капітал забезпечують зростання продуктивності праці та якості результатів діяльності підприємства. Запропоновані підходи до оптимізації витрат на персонал мають ґрунтуватися на принципах законності, соціальної справедливості та недопущення погіршення якості продукції й послуг.

Література:

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. Русан В.М., Жураковська Л.А. Стан і проблеми відтворення трудового потенціалу аграрного сектору економіки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. №4. С. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>
3. Семенюк-Прийбатець А.В., Машков К.Є. Трудові відносини в умовах війни: нові зміни URL: http://lsej.org.ua/6_2023/54.pdf
4. Фімар С. В., Фрідріхсон М. А. Інвестування в трудові ресурси та розвиток соціально-трудових відносин в аграрному секторі України *Агросвіт* № 24 2025. С. 180-186 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.24.180>
5. Фімар, С., Сімаков, С. Аналіз ринку праці банківського сектору: динаміка, статистика та безпека. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54). 2025.— С. 314—320. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>

References:

1. Vasylychak, S. and Shterma, T. (2023), "Labor potential as an object of management", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. Rusan, V.M. and Zhurakovska, L.A. (2019), "State and problems of reproduction of the labor potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, pp. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>

3. Semeniyuk-Prybaten, A. V. and Mashkov, K. Ye. (2023) "Labor relations in wartime: new changes", available at: http://lsej.org.ua/6_2023/54.pdf (Accessed 05 Feb 2026).

4. Fimiar, S.V. and Fridrikhson, M.A. (2025), "Investing in labor resources and development of social and labor relations in the agrarian sector of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 180-186. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.24.180>

5. Fimiar, S. and Simakov, S. (2025), "Analysis of the labor market of the banking sector: dynamics, statistics and security", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 314—320. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Професійно / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з **ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292