

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.30>

УДК 657

*Н. Л. Правдюк,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0149-3612>
Л. Ю. Козловська,
здобувач магістратури факультету обліку, фінансів та аудиту,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2062-5901>*

ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: СУТНІСТЬ, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

*N. Pravdiuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Accounting and Taxation,
Vinnytsia National Agrarian University
L. Kozlovska,
Master's degree candidate of the Faculty of Accounting, Finance and Audit,
Vinnytsia National Agrarian University*

PECULIARITIES OF PAYMENT IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARITAL STATUS: THE ESSENCE, STATE REGULATION AND EMPLOYEES' MOTIVATION

У статті проведено ґрунтовний аналіз стану оплати праці в Україні в умовах воєнного стану. Розглянуто специфіку організації трудових відносин у цей період, зокрема вплив воєнних дій на рівень заробітної плати, її своєчасність та відповідність мінімальним соціальним стандартам. Окрему увагу приділено нормативно-правовому регулюванню оплати праці, зокрема Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», а також змінам, які впроваджено з метою адаптації трудових відносин до надзвичайних обставин. Аналіз дозволяє оцінити ефективність державної політики в цій сфері та визначити основні виклики, що постають перед роботодавцями та працівниками в умовах війни. У даній науковій роботі проаналізовано динаміку змін мінімальної заробітної плати в Україні. У статті висвітлено сутність поняття «оплата праці» та встановлено, що оплата праці визначається як винагорода, виражена у грошовій формі, яку роботодавець або уповноважений ним орган надає працівнику за виконану роботу відповідно до умов, визначених трудовим договором. Розглянуто основні функції оплати праці та охарактеризовано їх. Визначено, переваги та недоліки погодинної та відрядної систем оплати праці.

Виявлено, що оплата праці виконує не лише економічну, але й соціальну функцію, оскільки є основним джерелом доходу для більшості населення та впливає на рівень життя, добробут і соціальну стабільність у суспільстві. Крім того, вона відіграє важливу роль у мотивації працівників до ефективної діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці та стимулює розвиток ринку праці. Таким чином, оплата праці є не лише інструментом винагороди, але й однією з центральних складових загальної політики доходів населення, що має суттєвий вплив на економічний розвиток країни та соціальну справедливість.

The article provides a thorough analysis of the state of labor remuneration in Ukraine under martial law. The author examines the specifics of labor relations

organization during this period, in particular, the impact of military operations on the level of wages, their timeliness and compliance with minimum social standards. Particular attention is paid to the legal regulation of remuneration, in particular, the Law of Ukraine “On Organization of Labor Relations under Martial Law”, as well as to the changes introduced to adapt labor relations to emergency circumstances. The analysis allows us to assess the effectiveness of the state policy in this area and identify the main challenges faced by employers and employees in the context of war. In this research paper analyzes the dynamics of changes in the minimum wage in Ukraine. The article highlights the essence of the concept of “remuneration” and establishes that remuneration is defined as remuneration expressed in monetary form, which the employer or an authorized body provides to the employee for the work performed in accordance with the terms and conditions specified in the employment contract.

It is found that remuneration of labor performs not only an economic but also a social function, since it is the main source of income for the majority of the population and affects the standard of living, well-being and social stability in society. In addition, it plays an important role in motivating employees to work effectively, promotes labor productivity and stimulates the development of the labor market. Thus, remuneration is not only a remuneration tool, but also one of the central components of the overall income policy, which has a significant impact on the country's economic development and social justice.

This paper also identifies the main functions of remuneration, including its role as a means of meeting the vital needs of employees, an incentive to increase labor productivity and develop professional skills. Particular attention is paid to the social stabilization function, which helps to reduce social inequality, as well as the economic function, which affects the overall efficiency of enterprises and the economy as a whole. These functions are viewed as key elements in the formation of a fair remuneration system that meets the current challenges and needs of society. The article also examines the main types of remuneration, including hourly, piece-rate and mixed forms. The author analyzes their features, advantages

and disadvantages depending on the specifics of labor activity, industry and working conditions. Special attention is paid to the motivational aspect of each type of remuneration, as well as their impact on employee productivity and economic performance of enterprises.

Ключові слова: *оплата праці, мінімальна заробітна плата, держава, мотивація, винагорода*

Keywords: *labor remuneration, minimum wage, state, motivation, reward*

Постановка проблем. Сучасні економічні та трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні під час воєнного стану, мають свої специфічні особливості, викликані надзвичайними умовами ведення війни. У цей період відзначається значна нестабільність на ринку праці, зміни в організації виробництва, зниження рівня економічної активності. Особливе місце серед актуальних викликів займає проблема заробітної плати, яка є не лише основним джерелом доходів для більшості громадян, але й важливим елементом соціально-економічної стабільності.

Питання організації заробітної плати набуває особливого значення, особливо під час воєнного стану, в контексті забезпечення її справедливості, конкурентоспроможності на ринку праці та відповідності реальним потребам працівників. Зокрема, в умовах війни змінюються пріоритети у державному регулюванні трудових відносин, зокрема в питаннях оплати праці, безпеки працівників та збереження робочих місць. Поряд із цим, перед країною постає потреба в оптимізації економічних процесів для забезпечення стабільності та відновлення після воєнних дій. Одним із основних викликів стає забезпечення гідного рівня життя громадян, зокрема через належне регулювання заробітної плати та соціальних виплат, що є важливими для збереження соціальної стабільності в країні.

Недостатній рівень оплати праці, невідповідність її економічним умовам і низька ефективність системи мотивації є одними з основних

чинників, що впливають на трудову активність, відтік кваліфікованих кадрів і загальний добробут населення. Таким чином, вирішення проблеми заробітної плати та оптимізація її організації є ключовими завданнями, що вимагають уваги як держави, так і роботодавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та функціонування системи оплати праці в умовах перехідної економіки та ринкової моделі господарювання знайшла відображення у наукових роботах провідних українських вчених. Зокрема, значний внесок у дослідження цієї тематики зробили Подолянчук О.А., Машевська А.А., С. Дзюба, В. Андрієнко, Д. Богиня та Н. Іванова, які розглядали теоретичні аспекти, практичні підходи та особливості організації оплати праці в сучасних економічних умовах. Їхні роботи висвітлюють питання вдосконалення системи оплати праці, підвищення її ефективності та забезпечення соціальної справедливості в умовах трансформаційних змін.

Мета статті: основною метою цього дослідження є аналіз сучасного стану системи оплати праці, визначення ключових проблем її функціонування в умовах трансформаційної економіки та ринкових відносин, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для забезпечення соціальної справедливості, підвищення мотивації працівників і покращення економічної ефективності.

Виклад основного матеріалу. Оплата праці є одним із ключових чинників матеріального стимулювання працівників. В умовах формування ринкової економіки в Україні одним із пріоритетних завдань держави є створення механізму стимулювання, в якому всі складові оплати праці виконували б роль мотивації для ефективного виконання трудових обов'язків працівниками.

Розглядаючи сутність оплати праці як важливого елементу матеріального стимулювання працівників, першочергово необхідно зосередити увагу на визначенні та з'ясуванні різниці між термінами «оплата

праці» та «заробітна плата». З точки зору прав та обов'язків сторін трудового договору ці поняття можна вважати взаємозамінними [1].

Таблиця 1. Визначення поняття «оплата праці» згідно нормативного – правових документів

№	Нормативно – правовий документ	Сутність «оплата праці»
1.	Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24 березня 1995 року.	визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати.
2.	Кодекс Законів про працю України	одержання роботи з оплатою не нижче встановленого державою мінімального розміру, - включаючи право на вільний вибір професії, роду занять і роботи, забезпечується державою.
3.	Конституція України	Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижче від визначеної законом.
4.	Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Заробітна плата виплачується працівнику на умовах, визначених трудовим договором. У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок введення бойових дій, строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі –[2;3;4;5]

Отже, оплата праці (заробітна плата) – є економічною категорією, що характеризує процес надання матеріальної винагороди працівникові за виконання трудових обов'язків. Вона виступає як форма вираження вартості робочої сили та визначається на основі узгоджених умов праці, рівня кваліфікації працівника, складності і обсягу виконуваних завдань, а також ринкових умов. Оплата праці може здійснюватися у вигляді основної заробітної плати, премій, бонусів та інших додаткових виплат, що є інструментами мотивації та стимулювання трудової активності працівників.

Згідно статті 2 розділу I Закону України «Про оплату праці» до структури заробітної плати відносять основну та додаткову заробітну плату, та інші заохочувальні та компенсаційні виплати (рис.1).

Структура заробітної плати є ключовим елементом мотиваційної системи, що забезпечує справедливість, прозорість та ефективність у винагороді працівників. Вона враховує основні аспекти професійної діяльності, зокрема кваліфікацію, відповідальність, досвід і результати

роботи, а також специфічні умови праці. Правильна організація цієї системи сприяє підвищенню продуктивності, залученню кваліфікованих кадрів і забезпеченню сталого розвитку як окремих установ, так і державного управління в цілому.

Заробітна плата працівників різних категорій є основним джерелом для існування більшості економічно активного населення, а також ключовим елементом у формуванні державного та місцевих бюджетів, а також фондів соціального страхування. Рівень заробітної плати впливають на процес відтворення робочої сили та загальний трудовий потенціал країни. Низький рівень заробітної плати призводить до зменшення доходів населення, зниження життєвого рівня, що свідчить про недостатню ефективність державної політики в сфері регулювання оплати праці, особливо в умовах соціально – економічної нестабільності [6].

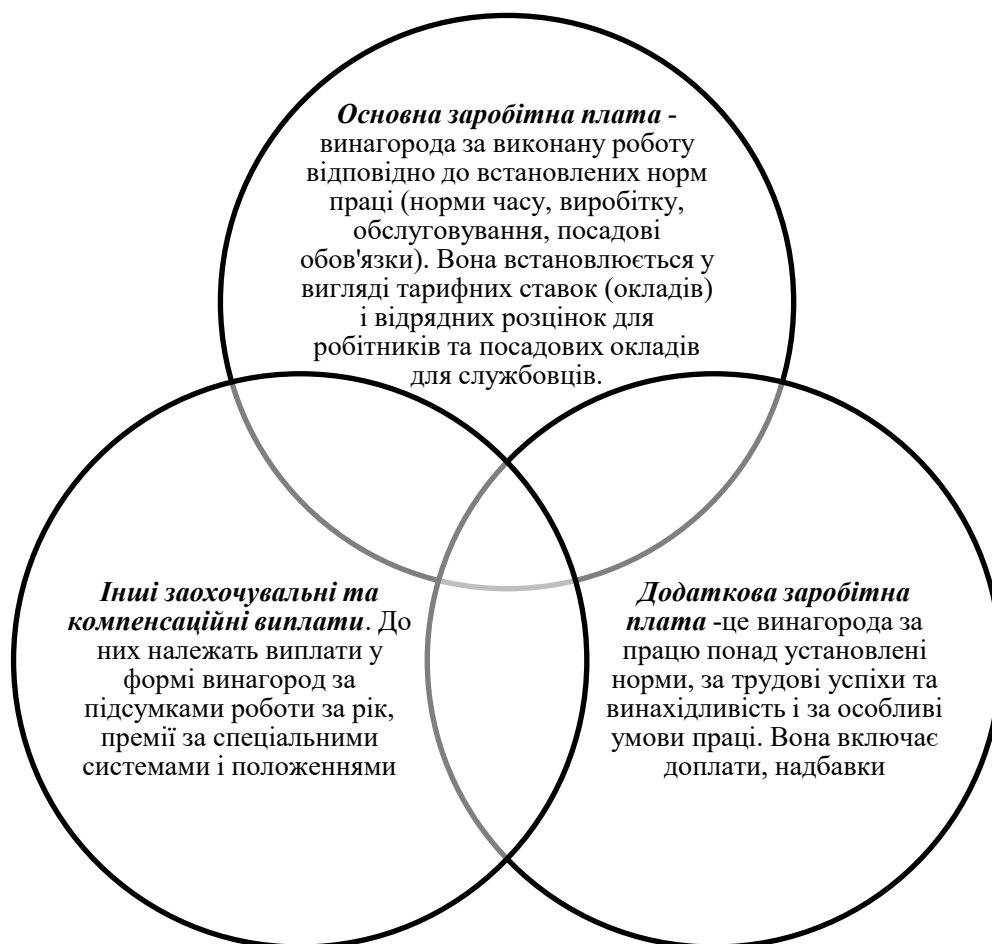


Рис.1. Структура заробітної плати

Джерело: розроблено за даними [2]

Згідно Закону України «Про оплату праці», мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці [1].

Таблиця 2. Розмір мінімальної заробітної плати за 2020 – 2025 роки

Період	Мінімальний розмір заробітної оплати, грн	
	Місячна	Погодинна
з 01.01.2025	8000,00	48,00
з 01.04.2024 по 31.12.2024	8000,00	48,00
з 01.01.2024 по 31.03.2024	7100,00	42,60
з 01.10.2022 по 31.12.2023	6700,00	40,46
з 01.12.2021 по 30.09.2022	6500,00	39,26
з 01.01.2021 по 30.11.2021	6000,00	36,11
з 01.09.2020 по 31.12.2020	5000,00	29,20

Джерело: сформовано авторами на основі – [9]

Давайте переглянемо (таблиця 2), як змінювалася мінімальна заробітна плата в Україні впродовж останніх років, що дає змогу оцінити динаміку державної політики у сфері оплати праці та її вплив на економічну ситуацію в країні.

Протягом останніх десятиліть розмір мінімальної заробітної плати неодноразово переглядався, що було обумовлено як економічними викликами, так і соціальними потребами. Наприклад, у 2020 році мінімальна заробітна плата становила 5000 грн, тоді як у 2021 році вона була збільшена до 6 000 грн з січня, а з грудня того ж року — до 6 500 грн. У 2022 році цей рівень залишався незмінним.

У 2023 році, згідно із Законом України «Про Державний бюджет», мінімальна заробітна плата була зафіксована на рівні 6700 грн, що відповідало грудню 2022 року. Такий рівень зберігався на тлі економічної нестабільності та інфляційного тиску.

З 1 січня 2024 набрав чинності Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік», у даному Законі передбачено підвищення мінімальної заробітної плати: з 1 січня 2024 року — до 7 100 грн, а з 1 квітня — до 8 000 грн. Ці зміни спрямовані на поступове підвищення рівня життя населення, а також на часткову компенсацію зростання цін на споживчі товари та послуги. [20].

У 2025 році підвищення мінімальної заробітної плати не передбачено. Згідно Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» №4059-IX від 19.11.2024 зазначено, що з 01 січня 2025 року встановлено мінімальну заробітну плату у місячному розмірі – 8000 грн, у погодинному розмірі – 48 грн [19].

Загалом, динаміка змін мінімальної заробітної плати свідчить про прагнення держави забезпечити мінімальні соціальні гарантії громадянам, проте рівень її реальної купівельної спроможності залишається залежним від економічних умов, інфляційних процесів і загальної фінансової стабільності країни.

Рівень заробітної плати є чинником, що корелює з рівнем та якістю життя населення, а також має вплив на матеріальне забезпечення осіб похилого віку, що, в свою чергу, визначає психо-емоційний стан людини. Таким чином, ефективність державного управління в сфері оплати праці полягає в здатності держави створити необхідні законодавчі та організаційні умови для задоволення потреб громадян, не лише у можливості працювати, але й у забезпеченні їх матеріальних потреб, які можуть бути задоволені через заробітну плату або інші форми оплати праці [6].

В Україні, згідно з традиційним підходом до організації праці, використовуються дві основні форми оплати праці: почасова та відрядна (рис.2).

Відрядна	Пряма
	Непряма
	Відрядно – преміальна
	Відрядно – прогресивна
	Акордна
	У відсотках до виручки
Почасова	Почасова
	Почасова - преміальна

Рис.2. Форми оплати праці в Україні

Джерело: розроблено за даними [7]

Почасова оплата передбачає виплату заробітної плати залежно від кількості відпрацьованого часу, тоді як відрядна оплата визначається відповідно до обсягу виконаних робіт або виробленої продукції. Ці форми є основними механізмами стимулювання праці та формування трудових відносин у різних галузях економіки [7].

Існуючі форми оплати праці поділяються на різновиди, що забезпечують адаптацію до специфіки виробничих процесів, мотиваційних потреб працівників та особливостей діяльності підприємства. У ринкових умовах господарювання, особливо для малих підприємств, доцільно застосовувати прості та зрозумілі системи оплати праці. Вибір конкретної форми оплати визначається особливостями підприємства, установи, такими як галузь діяльності, організаційно-правова структура, місце розташування та чинна система оподаткування [10].

Основні переваги та недоліки погодинної та відрядної систем оплати праці детально розглянуті в таблиці 3, де висвітлюються ключові аспекти кожної із цих систем, їх вплив на мотивацію працівників, ефективність виконання завдань, а також на організаційні процеси в підприємстві.

Отже, форми заробітної плати є досить гнучким і багатофункціональним інструментом, який дає змогу враховувати особливості діяльності підприємства, забезпечувати справедливу винагороду працівникам і стимулювати їх до підвищення продуктивності. Їх адаптація до умов ринкової економіки сприяє ефективному розподілу ресурсів, посиленню мотивації персоналу та зміцненню конкурентоспроможності організації.

У процесі суспільного відтворення заробітна плата виконує низку функцій, серед яких основними для роботодавців і працівників є відтворювальна та мотиваційна. Відтворювальна функція полягає в забезпеченні працівників необхідними матеріальними благами для відновлення робочої сили та утримання членів їхніх сімей. Мотиваційна функція виражається в встановленні кореляції між рівнем заробітної плати та

обсягом, а також якістю праці працівника, його внеском у кінцеві результати діяльності підприємства.

Таблиця 3. Переваги та недоліки основних форм оплати праці

<i>Порівняння</i>	<i>Почасова</i>	<i>Відрядна</i>
<i>Переваги</i>	1.Підходить для більшості підприємств, особливо у сфері торгівлі та надання послуг. Часто є єдиним можливим варіантом для офісного персоналу та адміністративних працівників. 2.Використовується на виробництвах, де пріоритетним є забезпечення високої якості продукції, за умови впровадження ефективної системи преміювання та контролю.	1.Сприяє підвищенню мотивації до збільшення обсягів виробітку. Найчастіше використовується для оплати праці робітників у промисловості та сільському господарстві. Може бути єдино прийнятним варіантом, який знижує ймовірність конфліктів у колективі, оскільки принцип "чим більше зробив — тим більше отримав" зрозумілий і прозорий. 2.Заробітна плата залежить переважно від майстерності та навичок працівника, а не від суб'єктивного рішення керівництва. Це мінімізує вплив "ручного" управління і забезпечує об'єктивність у процесі нарахування оплати.
<i>Недоліки</i>	1.Не сприяє стимулюванню збільшення обсягів виробітку, хоча це можна частково компенсувати через запровадження продуманої системи преміювання. 2.За відсутності ефективної преміальної системи може виникати ефект «зрівнялівки», що знижує мотивацію працівників. Це особливо помітно у бюджетних установах, де результати роботи працівників часто мають незначний вплив на їхню заробітну плату. 3.Премії можуть залежати від суб'єктивного рішення керівництва	1.Може призводити до ситуацій, коли основний акцент робиться на обсягах роботи, а не на її доцільності чи ефективності. 2.Існує ризик зниження якості продукції через прагнення працівників досягти максимальних кількісних показників. 3.Система є складнішою у впровадженні, оскільки вимагає участі кваліфікованих нормувальників, адже відрядні розцінки базуються на встановлених нормах. 4.Обґрунтованість встановлених норм виступає ключовим елементом для ефективного функціонування відрядної системи оплати праці.

Джерело: сформовано авторами на основі – [11]

Основні функції оплати праці детально викладені в таблиці 4, де розглядаються ключові аспекти її ролі в управлінні трудовими ресурсами,

мотивації працівників, забезпеченні справедливої компенсації за виконану роботу, а також у підтримці економічної стабільності на підприємстві.

Отже, функції оплати праці є важливим інструментом, який сприяє не лише ефективному використанню трудових ресурсів, а й забезпечує соціальну стабільність, економічне зростання та інноваційний розвиток. Вони відіграють ключову роль у формуванні стимулів для підвищення продуктивності, підтриманні соціальної справедливості, розвитку трудових відносин і сприянні зростанню економіки в цілому.

Таблиця 4. Функції оплати праці та їх характеристика

Функції	Характеристика
Мотиваційна	Заробітна плата стимулює працівників до ефективної та продуктивної праці. Вона є важливим фактором, який впливає на рівень трудової активності, ініціативи, досягнення цілей та підвищення кваліфікації
Відтворювальна	Відтворення умов, необхідних для забезпечення та підтримки фізичного, професійного, кваліфікаційного та духовного потенціалу населення, що включає створення бази для розвитку життєвих ресурсів індивідів та їх соціальних груп.
Соціальна	Соціальна функція оплати праці полягає в забезпеченні економічної стабільності та соціального благополуччя працівників, а також їхніх родин.
Регулююча	Регулююча функція оплати праці полягає в тому, що заробітна плата виконує роль механізму, який впливає на розподіл трудових ресурсів в економіці, визначаючи напрямки та темпи розвитку різних галузей, а також забезпечує ефективне використання робочої сили.
Економічна	Економічна функція оплати праці полягає в тому, що заробітна плата є важливим економічним інструментом, через який здійснюється розподіл економічних ресурсів, формуються стимули до праці.
Інтеграційна	Вона сприяє об'єднанню індивідів в єдину робочу силу, допомагає збереженню соціальної стабільності, формуванню солідарності між різними групами працівників.
Інноваційна	Інноваційна функція оплати праці полягає в тому, що заробітна плата служить стимулом для розвитку та впровадження нових технологій, підвищення ефективності праці.

Джерело: сформовано авторами на основі – [12, с.23; 13, с.25]

Для забезпечення ефективної реалізації функцій заробітної плати дослідники рекомендують при формуванні системи оплати праці на підприємстві дотримуватися низки важливих принципів організації [7]:

1) Встановлений рівень заробітної плати має не лише викликати у працівників зацікавленість у виконанні встановлених норм і обов'язків, а й стимулювати поведінку, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

2) Рівень заробітної плати повинен корелювати з рівнем інфляції, характерним для конкретного періоду в країні.

3) Співвідношення заробітної плати між працівниками різних професій і кваліфікацій має бути справедливим та обґрунтованим.

4) Будь-які затримки у виплаті заробітної плати негативно позначаються на репутації підприємства та ставленні працівників, ставлячи під сумнів доцільність сумлінного виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Мотивація праці є ключовим елементом системи управління персоналом на будь-якому підприємстві або в організації. Система мотивації повинна бути гнучкою та прозорою для кожного працівника, оскільки її ефективність залежить від цього: вона може стати як мотивуючим, так і демотивуючим фактором. Для побудови ефективної системи мотивації важливо визначити тип працівників, який переважає в організації, оскільки це дозволить розробити рекомендації щодо оптимальних умов, що забезпечують максимальну віддачу. Знання поведінкових типів працівників сприяє не лише ефективному впровадженню системи мотивації, а й полегшує здійснення змін у підприємстві.

Існує безліч методів мотивації та стимулювання персоналу, проте найбільш результативною буде система, що включає різні форми і методи мотивації, враховує специфіку діяльності підприємства, умови праці, корпоративну культуру, структуру трудового колективу, потреби працівників та ситуацію на ринку праці. Мотивовані працівники будуть зацікавлені у своїй роботі, що дозволить їм, досягнувши загальних цілей підприємства, задовольнити особисті потреби і свідомо обрати високий рівень правомірної трудової поведінки[8].

У процесі стимулювання трудової діяльності виділяють два основних види заохочення: матеріальне та нематеріальне (моральне). Матеріальне заохочення передбачає використання економічних інструментів, таких як заробітна плата, премії, бонуси чи інші фінансові винагороди, що спрямовані

на задоволення базових і фізіологічних потреб працівників. Нематеріальне (моральне) заохочення акцентує увагу на створенні умов, які сприяють соціальному визнанню, професійному розвитку, самореалізації та підтримці позитивного психологічного клімату в колективі, стимулюючи працівників через визнання, похвалу, можливості кар'єрного росту або участь у важливих проектах.

Матеріальне стимулювання праці включає використання матеріальних стимулів, які поділяються на грошові та не грошові. До грошових стимулів відносяться заробітна плата, премії, доплати, надбавки та інші види фінансової винагороди. Основною економічною категорією, що інтегрує інтереси працівників із задоволенням суспільних потреб, є оплата праці. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні рівня життя окремого працівника, що, у свою чергу, позитивно впливає на підвищення ефективності виробничих процесів і сприяє економічному зростанню загалом [14].

Нематеріальні методи стимулювання відіграють важливу роль у підвищенні мотивації працівників та їхньої продуктивності. Зокрема, усвідомлення працівниками значущості їхньої професійної діяльності для досягнення стратегічних цілей організації може стати потужним мотиваційним чинником. До нематеріальних засобів мотивації належать такі аспекти, як прояв поваги до особистості працівника, організація професійного навчання, створення умов для кар'єрного зростання, формування довірчих взаємин із керівництвом, а також підтримка ініціативності. Крім того, впровадження гнучких умов праці, що сприяють гармонізації професійної діяльності з особистим життям, забезпечує підвищення рівня задоволеності працею, зменшення плинності кадрів і зміцнення прихильності працівників до організації [15].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективна система стимулювання працівників має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів. Матеріальне стимулювання, зокрема оплата праці, премії та інші фінансові заохочення, задовольняє базові економічні потреби

працівників і сприяє підвищенню їх життєвого рівня. Нематеріальні методи, такі як визнання, повага, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та підтримка балансу між роботою й особистим життям, формують емоційну прихильність працівників до організації, підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Поєднання цих методів дозволяє забезпечити комплексний підхід до стимулювання, що сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності, зниженню плинності кадрів і створенню позитивного корпоративного клімату. Таким чином, стратегія стимулювання працівників повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби, адаптуючись до специфіки організації та індивідуальних особливостей персоналу.

Стимулювання персоналу в умовах війни є надзвичайно складним завданням, що вимагає адаптивного та багатогранного підходу для підтримання мотивації й продуктивності співробітників у стресових і небезпечних обставинах.

Одним із ключових напрямів є забезпечення безпеки працівників. Це включає захист від фізичних загроз, доступ до медичної допомоги, а також підтримку постраждалих внаслідок бойових дій. Забезпечення базових життєвих потреб, таких як вода, їжа, медикаменти та інші ресурси, є пріоритетним завданням для збереження здоров'я та добробуту персоналу.

Іншою важливою складовою є створення можливостей для професійного розвитку, навіть у воєнних умовах. Хоча навчання та підвищення кваліфікації можуть бути обмежені, важливо забезпечити доступ до навчальних матеріалів і ресурсів, які дозволяють працівникам зберігати та вдосконалювати свої знання й навички. Це сприяє підтримці їхньої професійної впевненості та перспектив розвитку.

Моральна підтримка також відіграє значну роль у стимулюванні персоналу. Надання психологічної допомоги, організація груп підтримки, доступ до професійних консультантів і тренінги з подолання стресу можуть допомогти працівникам краще адаптуватися до складних умов і впоратися з

викликами, пов'язаними з війною. Додатково, сприяння духовному та емоційному благополуччю сприяє формуванню стійкості персоналу.

Комплексний підхід до стимулювання персоналу, що враховує фізичну безпеку, професійний розвиток і моральну підтримку, є необхідним для забезпечення ефективної роботи колективу навіть у кризових умовах війни [16].

Нормативне регулювання оплати праці здійснюється на декількох рівнях: ринковому, державному, колективно-договірному та внутрішньому, на рівні суб'єктів господарювання. Кожен із цих рівнів має свої особливості та внесок у забезпечення справедливої і прозорої системи оплати праці. Водночас жоден із них не є ідеальним, оскільки має певні обмеження та недоліки, які можуть впливати на ефективність їхнього застосування в різних економічних і соціальних умовах. Для досягнення оптимального результату необхідне поєднання цих рівнів із урахуванням специфіки конкретної ситуації [17].

Серед основних завдань державного регулювання оплати праці вирізняють:

1. Забезпечення соціального захисту працівників шляхом встановлення мінімальних стандартів оплати праці, зокрема мінімальної заробітної плати.

2. Створення умов для справедливої оплати праці та зниження соціальної нерівності шляхом встановлення рівних умов для всіх категорій працівників.

3. Регулювання податкових і соціальних відрахувань для забезпечення фінансової стабільності держави та соціальних гарантій працівникам.

4. Запобігання експлуатації праці шляхом контролю за виконанням законодавства, що регулює оплату праці.

5. Сприяння економічному розвитку через забезпечення ефективної та справедливої оплати праці, що стимулює продуктивність праці та сприяє розвитку ринку праці.

Згідно з чинним законодавством України, держава може вплинути на:

- Мінімальний рівень оплати праці шляхом встановлення мінімальної заробітної плати, що гарантує працівникам базовий рівень доходів.
- Регулювання умов праці через закони та нормативно-правові акти, що визначають умови праці, робочий час, відпустки, оплачувані перерви та інші аспекти.
- Підтримку соціальних стандартів для забезпечення справедливого розподілу доходів, зменшення рівня бідності та соціальної нерівності через надання компенсацій, допомог, соціальних виплат тощо.

Рішення питань організації трудових відносин між роботодавцем і працівником під час воєнного стану регулюється Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (Закон №2136), який на даний момент має пріоритет перед звичайними нормами трудового законодавства. Зміни, що набирають чинності в період воєнного стану, представлені в таблиці 5.

Таблиця 5. Зміни норм трудового законодавства в умовах воєнного стану

<i>Показник</i>	<i>Мирний час</i>	<i>Воєнний стан</i>
Нормальна тривалість робочого часу	не може перевищувати 40 годин на тиждень	може бути збільшена до 60 годин на тиждень
Тривалість щотижневого безперервного відпочинку	бути не менш як сорок дві години.	може бути скорочена до 24 годин.
Робота в нічний час	Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.	У період дії воєнного стану не залучаються до роботи в нічний час
Тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів	скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні.	Не застосовується
Заборона роботи у вихідні дні	Робота у вихідні дні забороняється.	Не застосовується

Джерело: сформовано авторами на основі – [5; 2]

Це порівняння демонструє суттєві зміни в умовах праці під час воєнного стану, які можуть стати необхідними для підтримки економічної

стабільності та виконання критичних завдань в умовах надзвичайних ситуацій.

Варто зазначити, що прийняття Закону №2136 не вирішило всіх проблемних питань, що виникають у процесі організації трудових відносин під час воєнного стану. Це пояснюється тим, що розрахунки за заробітною платою є складною та трудомісткою процедурою, яку необхідно виконувати у стислі терміни між збором даних та фактичними виплатами працівникам.

З метою організації виплат найманим працівникам у період воєнного стану, їх можна умовно поділити на кілька категорій [5]:

- мобілізовані працівники;
- добровольці територіальної оборони;
- працівники, евакуйовані або залучені для роботи дистанційно;
- особи, залучені до виконання суспільно корисних робіт;
- працівники, які продовжують виконувати свої трудові обов'язки у штатному режимі;
- працівники, які тимчасово позбавлені можливості працювати, але не мають альтернативної зайнятості.

Такий поділ допомагає визначити конкретні умови для кожної категорії працівників і сприяє належному здійсненню виплат у складних умовах війни [5].

Слід зазначити, що у випадку втрати працівником роботи та частини заробітної плати (доходу) через зупинку або скорочення виробництва продукції чи надання послуг, він має право на допомогу по частковому безробіттю. Організацією соціальної підтримки безробітних громадян та їх працевлаштування займається Державна служба зайнятості. Для отримання допомоги працівнику потрібно подати заяву до центру зайнятості. Заяву можна подати кількома способами: через Портал Дія, особисто звернувшись до центру зайнятості або надіславши електронну заяву. Це забезпечує швидкість процесу та легкий доступ до допомоги в кризовий період [18].

Висновок. Період воєнного стану в Україні суттєво змінює умови організації та оплати праці, вимагаючи адаптації до надзвичайних обставин. В умовах війни держава здійснює коригування трудових норм, включаючи можливість збільшення тривалості робочого часу, скорочення безперервного відпочинку, а також зміни в організації роботи напередодні свят та вихідних днів. Водночас, важливу роль у підтримці трудових відносин грає державне регулювання заробітної плати, яке включає встановлення мінімальних стандартів оплати, а також механізми підтримки працівників у разі втрати роботи через зупинку виробництва або інших форс-мажорних обставин.

Для збереження мотивації працівників у цей складний період важливою є не лише матеріальна, але й нематеріальна підтримка, яка може включати гнучкість робочих умов, моральну підтримку та можливості для кар'єрного зростання. Поряд із цим, соціальна підтримка через допомогу по безробіттю та різні форми працевлаштування є важливими аспектами державної політики, спрямованими на збереження стабільності на ринку праці та забезпечення соціального захисту громадян.

Таким чином, в умовах воєнного стану особливості оплати праці та державного регулювання трудових відносин спрямовані на забезпечення економічної стабільності, підтримку соціальної захищеності працівників та адаптацію до нових викликів, що постають перед країною.

Література

1. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. №1 (29). 2020. С. 59 – 64. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1\(29\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1(29)-9)
2. Про оплату праці: Закон України № 108/95 від 24.03.1995 р. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/Z950108?an=10> (дата звернення 04.01.2025 р.)
3. Кодекс законів про працю України №2005-VIII від 06.04.2017–VIII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 04.01.2025 р.)

4. Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 04.01.2025 р.)
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України №2136-XI від 15.03.2022р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t222136?an=1&ed=0000_00_00 (дата звернення 04.01.2025 р.)
6. Крохмаль В.В., Пархоменко – Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 7 – 8. 2022. С.57-63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/351>
7. Юрченко О.А., Свирида О.А. Формування системи оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. №1-2. 2023. С.60-67. URL:<http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7648>
8. Калінін А.М., Колісніченко Р.М., Гавриленко О.Є. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*. Вип. №1(19). 2022. С. 1-17. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1018>
9. Мінімальна заробітна плата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 5 січня 2025 року).
10. Гуріна Н.В., Бестюк А.М. Організація обліку оплати праці на підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. Вип. №23. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-13>
- 11.Форми оплати праці. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7319-formi-oplati-prats> (дата звернення: 04.01.2025).
12. Андрусик О.Ю. Економічна сутність, функції, форми та системи оплати праці. *Збірник наукових праці студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*. Вип.1. 2019. С.22-28. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35538/1/22.pdf>

13. Балан О.Д., Савченко Ю.К. Оплата праці та її соціально – економічні аспекти. *Агросвіт*. Вип. 18. 2018. С. 22-26. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2640&i=4>

14. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. 2019. Вип. 45. С. 115-124, URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117>

15. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>

16. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий журнал*. Вип. 11. 2023. С. 229 – 232. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf

17. Кравченко О., Бадай А. Роль державного регулювання оплати праці. *Acta Academiae Beregsasiensis.Economics*. Вип.4. 2023. С. 60 – 69. URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3535>

18. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. №5. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290>

19. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України №4059-ХІ від 19.11.2024 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення 04.01.2025)

20. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України №3460-ІХ від 09.11.2023 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення 04.01.2025 р.)

References

1. Raiko M.S. (2020) “Remuneration of labor as one of the important factors of material incentives”, *Law and invention*, vol. 1, pp. 59-64. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1\(29\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1(29)-9)

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), Law of Ukraine “On wages”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed January 04, 2025).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “Code of Labor Laws of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1559> (Accessed January 04, 2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), “The Constitution of Ukraine, adopted at the fifth session”, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-бп> (Accessed January 04, 2025).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine “On the organization of labor relations in martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed January 04, 2025).
6. Krokhmal', V.V. and Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2022), “Public administration of wages”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7-8, pp. 57-63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/351> (Accessed January 04, 2025).
7. Yurchenko, O.A. and Svirida, O.A. (2023), “Formation of the system of labor remuneration at the enterprise”, *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, Vol. 1-2, pp.60-67, available at: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7648> (Accessed January 04, 2025).
8. Kalinin, A.M., Kolisnichenko, R.M. and Gavrylenko, O.E. (2022), “Motivation of labor in modern conditions: economic, psychological and legal aspects”, *Scientific perspectives*, vol. 1(19), pp. 1-17, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1018> (Accessed January 04, 2025).
9. MinFin (2024), “Minimum Wage in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (Accessed January 5, 2025).

10. Gurina, N.V. and Bestyuk, A.M. (2021), "Organization of labor remuneration accounting at enterprises: problems and ways of their solution". *Economy and society*, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-13>
11. Onyschenko, V. (2024), "Forms of labor remuneration", available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/7319-formi-oplati-prats> (Accessed January 04, 2025).
12. Andrusyk, O.Yu. (2019), "Economic essence, functions, forms and systems of remuneration", *Collection of scientific works of students of the Department of Economic Expertise and Business Audit*, vol. 1, pp. 22-28, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35538/1/22.pdf> (Accessed January 04, 2025).
13. Balan, O.D. and Savchenko, Yu.K. (2018), "Remuneration and its socio-economic aspects", *Agroworld*, vol. 18, pp. 22-26, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2640&i=4> (Accessed January 04, 2025).
14. Kharchuk, O. and Tarnovska, I. (2019), "Current issues of motivation and remuneration system at the enterprise", *Collection of scientific papers DUIT. "Economics and Management"*, vol. 45, pp. 115-124, available at: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117> (Accessed January 04, 2025).
15. Bondar, T.V. and Krasnonos, A.S. (2023), "Modern methods of personnel motivation", *Economy and society*, vol. 57, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (Accessed January 04, 2025).
16. Sereda, O.H. and Shvets, N.M. (2023), "Actual issues of employee motivation under martial law", *Legal scientific journal*, vol. 11, pp. 229-232, available at: http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf (Accessed January 04, 2025).
17. Kravchenko, O. and Badai, A. (2023), "The role of state regulation of wages", *Acta Academiae Beregsasiensis.Economics*, vol.4, pp. 60-69, available at: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3535> (Accessed January 04, 2025).

18. Podolyanchuk, O.A. (2022), “Wages and settlements with workers under martial law: labor relations and accounting aspect”, *Efficient economy*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290> (Accessed January 04, 2025).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), “On the State Budget of Ukraine for 2025”, available at: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (Accessed 04.01.2025).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), “On the State Budget of Ukraine for 2024”, available at: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (Accessed 04.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 11.01.2025 р.