

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Досліджено особливості формування та реалізації трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану за двома основними напрямками: 1) зміни у вітчизняному законодавстві, які регулюють трудові відносини для усіх суб'єктів; 2) особливості формування трудових відносин з найманими працівниками, які належать до категорії ВПО. Ідентифіковано виклики, які постають перед роботодавцями і найманими працівниками. Виявлено, що сьогодні для багатьох працівників пріоритетність мотивів їхньої діяльності та поведінки зміщена із потреб високого порядку до задоволення потреб безпеки та впевненості в майбутньому. Визначено можливості мотивування працівників з урахуванням їхніх реальних потреб і можливостей бізнесу. З врахуванням досвіду вітчизняних підприємств систематизовано перелік стимулів для мотивування працівників шляхом посилення відчуття причетності та безпеки у період ведення воєнних дій.

**Ключові слова:** трудові відносини; роботодавець; найманий працівник; мотивування; потреба; стимул; воєнний стан.

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність будь-якої організації завжди є результатом спільних зусиль роботодавця і найманих працівників. Ефективність роботи кожного окремого працівника залежить як від його особистісних та кваліфікаційних характеристик, так і від організаційної політики та системи мотивування на підприємстві. Роботодавець, який сьогодні змушений прикладати максимум зусиль для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, по можливості сприяти обороні держави та відновленню зруйнованих сфер національної економіки, має також турбуватися про збереження та ефективне використання трудового потенціалу працівників, забезпечення належного соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас для багатьох працівників пріоритетність мотивів їхньої діяльності та поведінки зміщена із потреб високого порядку до задоволення потреб безпеки та впевненості в майбутньому. Сукупність цих факторів суттєво впливає на характер формування трудових



відносин, на особливості мотивування працівників до продуктивної праці та зумовлює високий рівень актуальності даного напрямку досліджень.

Різним аспектам регулювання трудових відносин, а особливо мотивуванню найманих працівників завжди приділялося багато уваги як науковцями, так і практиками у сфері управління персоналом. Виклики, пов'язані з повномасштабними воєнними діями на території України, зумовили нову хвилю досліджень у цій галузі. Низка публікацій вітчизняних науковців з економіки, менеджменту та права: А. Андрушко [1], Т. Гуренко [2], В. Єфанов [3], І. Килимник і В. Рябоконова [4], В. Пархета [5], О. Подолянчук [6], Н. Тимченко і Н. Гресь [7] та багатьох інших присвячена трансформаціям у системі трудових відносин, зумовлених переважно змінами у трудовому законодавстві. Одним із найбільш актуальних напрямів досліджень на сьогодні є особливості дії мотиваційних механізмів в умовах воєнного стану [8–11], у т. ч. пошук можливостей збереження персоналу в умовах підвищеного рівня міграції внаслідок воєнних дій [12]. Особливу практичну цінність мають наукові доробки, спрямовані на дослідження соціально-психологічних чинників формування мотивації досягнень в умовах війни [13], управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу [14] та механізмів управління персоналом в умовах воєнних дій з позиції стрес-менеджменту [15]. Науковці часто пропонують розширити спектр стимулів для найманих працівників, забуваючи про виклики та обмеження, які виникають у власників бізнесу у зв'язку з воєнним станом, а також без врахування трансформації у значній частині працівників пріоритетності потреб з акцентом на рівень безпеки.

**Метою** статті є дослідження особливостей реалізації трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану з ідентифікацією основних викликів, які постають перед роботодавцями і найманими працівниками, та пошуком можливостей мотивування працівників з урахуванням їхніх реальних потреб і можливостей бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Результати загальнонаціонального соціологічного опитування, проведеного у 2023 році Фондом «Демократичні ініціативи» імені І. Кучеріва спільно із соціологічною службою Центру Разумкова, засвідчили, що «війна впливає на повсякденне життя абсолютної більшості населення (95%), 61% з яких називає цей вплив визначальним» [16]. Постійне відчуття тривоги, стрес, зміна розпорядку робочого дня й

ритму життя загалом через обстріли та повітряні тривоги, короткостроковість або повна відсутність планів вплинули на всі сфери життя громадян, у тому числі й на реалізацію трудового потенціалу населення нашої держави.

Суттєво скоротилися і можливості роботодавців. Станом на січень 2023 р. прямих збитків зазнали щонайменше 109 великих і середніх підприємств різних форм власності. Загальна сума збитків оцінюється в 13 млрд дол. Повністю зруйновано 9 державних та приватних великих і середніх підприємств. Ще 90 – пошкоджено частково. На початок листопада 2022 р. 12,4% малих та 8% мікропідприємств повністю припинили свою діяльність; 24,6% та 22,5% майже зупинили роботу; 33,2% та 31,9% підприємств, відповідно, працювали частково. Діяльність суб'єктів малого та мікробізнесу, які пропонують робочі місця для значної частини населення, ускладнилася також у зв'язку з ракетними обстрілами, перебоями з постачанням електроенергії та зв'язком. Як наслідок, індекс активності бізнесу знизився до 35% [17]. Необхідність вести діяльність в умовах невизначеності та підвищеної небезпеки та одночасно намагатися зберегти висококваліфіковані кадри, підтримувати психо-емоційний стан працівників та членів їхніх сімей, зумовлює необхідність пошуку нових інструментів мотивування персоналу.

В умовах нових викликів та підвищеного рівня загрози усій системі національної безпеки для подальшого дослідження варто виділити такі основні аспекти формування та реалізації трудових відносин: 1) зміни у вітчизняному законодавстві, які регулюють трудові відносини для усіх роботодавців й найманих працівників; 2) особливості формування трудових відносин з найманими працівниками, які належать до категорії ВПО.

Основні зміни у законодавстві стосуються особливостей укладання трудових договорів та регулювання співвідношення між робочим часом і часом відпочинку найманих працівників. Загалом, на період воєнного стану роботодавці отримали більше свободи у формуванні трудових відносин (рис. 1).

Працівник з числа ВПО, який не може зупинити дію трудового договору через неможливість продовження роботи в порядку, визначеному п. 1 ст. 36, ст. 38, та ст. 39 Кодексу законів про працю України [19] має право це зробити в односторонньому порядку, подавши до центру зайнятості за місцем проживання відповідну заяву на ім'я роботодавця.



<b>Можливості та гарантії для найманих працівників</b>	<b>Виклики та загрози для найманих працівників</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди <b>ЛИШЕ</b> за умови: 1) необхідності відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що становлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей; 2) така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я; 3) заробітна плата має бути не нижчою від середньої за попереднім місцем роботи; 4) роботодавець не має права переводити працівника на роботу в місцевість, на території якої тривають активні бойові дії<ul style="list-style-type: none"><li>• Призупинення дії трудового договору (тимчасове припинення працівником виконання роботи за укладеним трудовим договором) за умови абсолютної неможливості виконання працівником відповідної роботи</li><li>• Про призупинення дії трудового договору працівник, за можливості, має повідомити роботодавця у будь-який доступний спосіб</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>НЕ ДІЄ</b> вимога щодо необхідності роботодавця попереджати працівника про зміну істотних умов праці не пізніше ніж за два місяці.</li><li>• Роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди</li><li>• Призупинення дії трудового договору (тимчасове припинення роботодавцем забезпечення працівника роботою) за умови абсолютної неможливості надання роботодавцем працівникові відповідної роботи</li><li>• Про призупинення дії трудового договору роботодавець, за можливості, має повідомити працівника у будь-який доступний спосіб</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Роботодавець <b>НЕ</b> звільняється від обов'язку виплати заробітної плати</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення строків виплати заробітної плати за умови, що таке порушення сталося саме внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили<ul style="list-style-type: none"><li>• Роботодавець може зупинити дію Колективного договору за власним рішенням, що також робить неможливим отримання працівниками виплат за колективним договором</li></ul></li></ul>
<b>Виклики та загрози для роботодавців</b>	<b>Можливості та гарантії для роботодавців</b>

Рис. 1. Можливості та виклики для сторін трудових відносин щодо дії трудового договору та оплати праці

Джерело: складено автором на основі [18; 19]

Окрім того, на час дії воєнного стану для ВПО скасовано обмеження щодо тривалості роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ, організацій. Якщо до 2022 року сумісникам не можна було працювати більше 4-х годин на день та повного робочого дня у вихідний при загальній тривалості роботи за сумісництвом протягом місяця не більше половини місячної норми робочого часу, то сьогодні можна оформити ВПО як сумісника не тільки «на 0,5 ставки» чи «на 0,25 ставки», а й на більшу тривалість робочого часу [20].

Роботодавці, які наймають на роботу працівників, що отримали статус ВПО після 24.02.22, можуть отримувати компенсацію у розмірі 8 000 грн за кожного працевлаштованого вимушеного переселенця впродовж трьох місяців його роботи.

Зміни щодо регулювання співвідношення між робочим часом і часом відпочинку працівника стосуються можливості [21]:

- збільшення нормальної тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (для працівників зі скороченою тривалістю роботи – до 40 годин на тиждень, окрім праці неповнолітніх);

- скорочення тривалості щотижневого безперервного відпочинку до 24 годин;

- обмежувати тривалість щорічної основної відпустки працівників до 24 календарних днів за поточний робочий рік з перенесенням невикористаних днів відпустки на період після припинення або скасування воєнного стану;

- відмови у наданні будь-якого виду відпусток (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами й для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) працівникові, залученому до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури.

Окрім того, на період дії воєнного стану відсутні: обмеження кількості годин надурочної роботи; необхідність скорочувати тривалість роботи напередодні вихідних, святкових і неробочих днів та заборони залучення до роботи у вихідні дні; необхідність надання працівникам відпочинку у дні державних та релігійних свят. На розсуд роботодавця віддано рішення про встановлення п'яти- або шестиденного робочого тижня, а також часу початку і закінчення зміни. Суттєві зміни стосується й порядку надання відпустки без збереження заробітної плати (табл. 1).

За результатами опитування, проведеного компанією Deloitte в



Україні, основними факторами появи робочого стресу 74% працівників назвали небезпеку праці, 56% – недостатність забезпечення продуктивної роботи і 49% – перервність робочих процесів. Згідно з відповідями роботодавців, у 31% компаній робоче навантаження скоротилося для всіх працівників і у 41% – для певних категорій працівників, що призвело до зменшення їхніх доходів та погіршення психоемоційного стану [15].

Таблиця 1

Особливості надання відпустки без збереження заробітної плати у період воєнного стану (порівняльний аналіз)

Основні аспекти надання відпустки	• у будь-який період	• лише в період воєнного стану
Категорія працівників	✓ не обмежено	✓ лише ВПО або особи, які виїхали за кордон
Термін відпустки	✓ визначається угодою сторін, але не більше 30 календарних днів на рік	✓ не більше 90 календарних днів
Підтвердження	✓ не потрібно надавати жодних підтверджень	✓ за наявності копії довідки ВПО / закордонного паспорта / посвідчення про захист
Обов'язковість надання	✓ надається за угодою сторін	✓ надається обов'язково за заявою працівника

Джерело: складено автором на основі [18; 22]

В умовах війни беззаперечно ваговим стимулом то ефективної трудової діяльності залишається заробітна плата. Пропоноване окремими вітчизняними дослідниками підвищення розміру заробітної плати та надання працівникам додаткових бонусів безумовно здатне сприяти збереженню кваліфікованих працівників та вищій результативності їхньої праці, однак за останні три роки у більшості суб'єктів господарювання суттєво знизився рівень фінансової стійкості і стоїть завдання «вижити й залишитися на

плаву», без можливостей додаткових матеріальних витрат на персонал. «Щоб утриматися на ринку в умовах війни, компанії змушені переглянути свої витрати, зокрема – на оплату праці. Заходами щодо оптимізації витрат стали: переведення працівників на 0,5 ставки; скорочення кількості робочих годин; оформлення відпустки без збереження заробітної плати. Так, з початку повномасштабної війни 1 320 тис. (28% від загальної кількості) працівників середнього, малого та мікробізнесу було скорочено, 18% відправлено у відпустку та 22% зменшено заробітну плату» [17].

Як і у мирний час, в умовах воєнного стану роботодавці повинні дотримуватися усіх законодавчих вимог щодо оплати праці найманих працівників, у тому числі своєчасної виплати заробітної плати. У випадку порушення строків виплати роботодавець зобов'язаний довести, що це сталося саме внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили. Однак, для підвищення рівня впевненості працівників в отриманні грошових коштів доцільно пропонувати запровадження досвіду щотижневої виплати заробітної плати.

За твердженням фахівців з управління персоналом, «екстремальні ситуації призвели до появи постійної тривоги, хвилювання, порушення орієнтування у просторі, агресії, образ і невпевненості, які змінили стратегію поведінки багатьох людей та вплинули на їхню працездатність. Негативні реакції проявилися на психологічному, фізіологічному й поведінковому рівнях працівників і вимагають їх врахування при управлінні персоналом» [15]. Наприклад, такий простий стимул, як довізання до місця роботи працівників, які живуть за межами населеного пункту, транспортом роботодавця, окрім забезпечення вищого комфорту, в умовах воєнного стану ще й гарантує вищий рівень безпеки та впевненості під час проходження блокпостів. Окрім того, «часті повітряні тривоги тримають в постійному стресі. У багатьох виникає відчуття паніки і навіть фантомний страх, коли людині здається, що вона чує тривогу» [15]. Тому в організації має бути розроблений і доведений до кожного працівника чіткий план дій під час тривоги, що дасть змогу почувати себе більш впевнено, захищено і зосередитися на трудовій діяльності у періоди відсутності небезпеки.

Як зазначають фахівці групи компаній «Де Візу», «постійний моніторинг новин, спілкування на тему війни і її наслідків, невідомість завтрашнього дня занурюють у бурю негативних емоцій. Потрібно вчасно висмикнути людину з цього виру й направити її увагу й зусилля на конкретні дії. Це може бути або новий проєкт, або



певна короткотривала робота, де видно одразу результат» [23]. Загалом, більшість соціально-психологічних стимулів, застосування яких в умовах мирного часу націлене на мотивування працівників з домінуючими потребами високого порядку, сьогодні можна використати також для задоволення потреб у безпеці та турботі з боку роботодавця (табл. 2).

**Висновки.** Ефективна реалізація трудових відносин та належне мотивування найманих працівників завжди було непростим завданням, що постійно постає перед керівництвом будь-якої організації. Ведення на території нашої держави повномасштабних воєнних дій зумовило трансформацію пріоритетів як в регулюванні трудових відносин загалом, так і в підходах до мотивування персоналу.

Таблиця 2

Мотивування працівників під час воєнного стану шляхом посилення відчуття безпеки та причетності

Стимули	Задоволення потреб безпеки та впевненості в майбутньому, турботи, причетності
• Щотижнева виплата заробітної плати	✓ Впевненість у наявності коштів на забезпечення фізіологічних потреб у випадку переміщення (як працівника, так і роботодавця) або втрати місця роботи
• Рутинна робота за фахом працівника	✓ Відсутність необхідності прикладати додаткові зусилля для освоєння нових компетентностей ✓ Доручення працівникові звичних для нього завдань, які йому під силу виконати в даний момент, дає можливість перебувати у власній зоні контролю
• Закріплення за працівником чітко визначеної зони відповідальності та контролю	✓ Відволікання від зовнішніх обставин і невизначеностей ✓ Додаткова впевненість у власних силах
• Підбір завдань для управління емоціями (спроба спрямувати емоції у конструктивне або, хоча б, найменш руйнівне русло)	✓ Більш стримане сприйняття працівниками вираження певних емоцій ✓ Відчуття прояву турботи ✓ Відчуття причетності
• Постійна відкрита комунікація, у т. ч. про готовність організації до викликів сьогодення	✓ Відчуття прояву турботи ✓ Довіра до керівництва ✓ Попередження можливої паніки
• Посилення рівня неформального спілкування з працівниками («Як ти?», «Ти в безпеці?»)	✓ Стабілізування емоційних переживань ✓ Відчуття причетності



продовження табл. 2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставництво над іншими працівниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Відповідальність за інших людей здатне змістити фокус уваги з власних переживань на потреби підпорядкованих працівників</li> <li>✓ Можливість відчувати себе соціально корисним, затребуваним іншими людьми</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Похвала / подяка за якісну / вчасно виконану роботу, її частину</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Додаткова впевненість у власних силах</li> <li>✓ Відволікання від зовнішніх обставин і невизначеностей</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкий графік робочого часу</li> <li>• Можливість вибору зміни</li> <li>• Дистанційна робота</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Узгодженість з власними біоритмами, забезпечення кращого стану здоров'я</li> <li>✓ Можливість догляду та виховання дітей, догляду за непрацездатними членами родини</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування працівників про волонтерські проекти організації, про фінансову та іншу допомогу ЗСУ та ВПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Відчуття корисності, причетності до важливої справи</li> </ul>

*Джерело:* складено автором з урахуванням досвіду «Де Візу» [23] та інших вітчизняних роботодавців

У стресовій ситуації загострюється відчуття небезпеки та відокремленості. Тому, утримуючи «на плаву» власний бізнес, роботодавцям важливо також пам'ятати, що в умовах війни традиційні трудові цінності кожного працівника змінюються щодо їх пріоритетності, і необхідно вчасно надати емоційну підтримку і засвідчити, що людина не опинилася сам на сам зі своїми переживаннями і проблемами. Позитивні емоції здатні посилити відчуття безпеки і тим самим зосередити увагу працівника на ефективному виконанні ним трудових функцій. Тому роботодавцям необхідно запроваджувати такі інструменти мотивування персоналу, які допоможуть працівникам відчувати себе необхідними, але не обтяжать їх додатковим стресом відповідальності. Як зазначено у міжнародному стандарті ISO45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека праці на роботі. Настанови з керування психосоціальними ризиками», «керівник підприємства не повинен перетворюватися на психолога, але він має володіти навичками керування психосоціальними ризиками на робочому місці» [15].

Щоб забезпечувати рівень ефективної зайнятості та розвитку усіх галузей економіки на довоєнному рівні необхідні спільні зусилля усіх сторін трудових відносин й адаптовані до сучасних умов способи мотивування персоналу.



1. Андрушко А. Трудові відносини у період воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право*. 2022. Вип. 73. Ч. 1. С. 147–150. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.24>.
2. Гуренко Т. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-31.
3. Єфанов В. Специфіка організації трудових відносин в умовах війни в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 206–211. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3330.
4. Килимник І. І., Рябоконова В. А. Трудові права та гарантії в умовах воєнного стану в Україні. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/65452/1/%D0%A2%D0%9A\\_2023-240-242.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/65452/1/%D0%A2%D0%9A_2023-240-242.pdf). (дата звернення: 01.10.2024).
5. Пархета В. Особливості дотримання трудових прав працівників в умовах воєнного стану. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 10 (24).
6. Подоляничук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.81.
7. Тимченко Н., Гресь Н. Організація трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану. *UNIVERSUM*. 2024. № 14. С. 139–145. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1369>. (дата звернення: 01.10.2024).
8. Борисюк О. М., Ключка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Психологічна*. 2022. № 1. С. 10–16. DOI: 10.32782/2311-8458/2022-1-2.
9. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46.
10. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151.
11. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-141.
12. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-66.
13. Никоненко О., Лимарева І. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 244–253. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-244-253.
14. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37–41. DOI: 10.32782/2415-3583/28.5.
15. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87.
16. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. *Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва*. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv>. (дата звернення: 01.10.2024).
17. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>. (дата звернення: 01.10.2024).
18. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата

звернення: 02.12.2024). **19.** Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 02.10.2024). **20.** Трудові права та гарантії ВПО: працевлаштування, сумісництво, відпустки та звільнення. *Національна Асоціація Адвокатів України*. URL: <https://unba.org.ua/news/8408-trudovi-prava-ta-garantii-vpo-pracenvlashtuvannya-sumisnictvo-vidпустки-ta-zvil-nennya.html/>. **21.** Мазур Н. О. Обґрунтування та прийняття соціально-економічних рішень в умовах нових викликів національній безпеці. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 2(102). С. 138–151. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1379>. **22.** Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.10.2024). **23.** Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. «*Де Візу*». URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv>. (дата звернення: 01.10.2024).

## REFERENCES:

1. Andrushko A. Trudovi vidnosyny u period voiennoho stanu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Pravo*. 2022. Vyp. 73. Ch. 1. S. 147–150. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.24>.
2. Hurenko T. Oblik oplaty pratsi ta trudovi vidnosyny u voiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-31.
3. Yefanov V. Spetsyfika orhanizatsii trudovykh vidnosyn v umovakh viiny v Ukraini. *Ekonomika i rehion*. 2024. № 1 (92). S. 206–211. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3330.
4. Kylymnyk I. I., Riabokonova V. A. Trudovi prava ta harantii v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/65452/1/%D0%A2%D0%9A\\_2023-240-242.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/65452/1/%D0%A2%D0%9A_2023-240-242.pdf). (data zvernennia: 01.10.2024).
5. Parkheta V. Osoblyvosti dotrymanna trudovykh prav pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu. *Nauka i tekhnika sohodni*. 2023. № 10 (24).
6. Podolianchuk O. A. Oplata pratsi ta rozrakhunky z pratsivnykamy v umovakh voiennoho stanu: trudovi vidnosyny ta oblikovyi aspekt. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.81.
7. Tymchenko N., Hres N. Orhanizatsiia trudovykh vidnosyn v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *UNIVERSUM*. 2024. № 14. S. 139–145. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1369>. (data zvernennia: 01.10.2024).
8. Borysiuk O. M., Kliuka A. I. Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Ser. Psykholohichna*. 2022. № 1. S. 10–16. DOI: 10.32782/2311-8458/2022-1-2.
9. Herasymenko O., Potapenko A. Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46.
10. Kramar I., Baranov K. Aktualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2024. Vyp. 1 (30). S. 140–151.
11. Muterko H., Mykhalov D. Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-141.
12. Tsymbaliuk I., Khomiuk N., Zelinska O. Mihnratsiia robochoi syly v Ukraini: vyklyky dlia upravlinnia ta motyvatsii personalu pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-



66. **13.** Nykonenko O., Lymareva I. Sotsialno-psykholohichni chynnyky formuvannia motyvatsii dosiahnen v umovakh viiny. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2024. № 1(73). S. 244–253. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-244-253. **14.** Kimlyk V. M., Nosan N. S. Upravlinnia motyvatsiieu personalu u dosiahnenni tsilei etyky biznesu ta vplyv viiny na tsei protses. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*. 2023. Vyp. 28. S. 37–41. DOI: 10.32782/2415-3583/28.5. **15.** Mekshun L. Vplyv stres-menedzhmentu na pratsezdatsnist liudyny y upravlinnia personalom v umovakh viiny. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2023. № 2 (34). S. 77–87. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87 **16.** Pidsumky 2023 roku: hromadska dumka ukraintsiv. *Fond «Demokratychni initsiatyvy» imeni Ilka Kucheriva*. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv>. (data zvernennia: 01.10.2024). **17.** Bezrobittia v Ukraini v period povnomasshtabnoi viiny. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viiny> (data zvernennia: 01.10.2024). **18.** Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (data zvernennia: 02.12.2024). **19.** Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 10.12.1971 r. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (data zvernennia: 02.10.2024). **20.** Trudovi prava ta harantii VPO: pratsevlashtuvannia, sumisnytstvo, vidpustky ta zvilnennia. *Natsionalna Asotsiatsiia Advokativ Ukrainy*. URL: <https://unba.org.ua/news/8408-trudovi-prava-ta-garantii-vpo-pracevlashtuvannya-sumisnictvo-vidpustki-ta-zvil-nennya.html/>. **21.** Mazur N. O. Obgruntuvannia ta pryiniattia sotsialno-ekonomichnykh rishen v umovakh novykh vyklykiv natsionalnii bezpetsi. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 2 (102). S. 138–151. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1379>. **22.** Pro vidpustky : Zakon Ukrainy vid 15.11.1996 r. № 504/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (data zvernennia: 02.10.2024). **23.** Motyvatsiia personalu v umovakh viiny: transformatsiia pidkhodiv. «De Vizu». URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidkhodiv>. (data zvernennia: 01.10.2024).

---

**Mazur N. O.** [1; ORCID ID: 0000-0001-8673-5873],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **LABOUR RELATIONS UNDER MARTIAL LAW: MAIN CHALLENGES AND THE OPPORTUNITIES FOR EMPLOYEE MOTIVATION**

**The successful activity of any organization is always the result of the joint efforts of the employer and employees. The features of the formation and implementation of labour relations in Ukraine under martial law are studied in two main areas: 1) changes in Ukrainian legislation that regulate**

**labour relations for all their subjects; 2) features of the formation of labour relations with employees who belong to the category of IDPs. The main challenges facing employers and employees are identified.**

**Full-scale military operations on the territory of our state have led to a transformation of priorities both in the regulation of labour relations in general and in approaches to motivating personnel. It has been found that today for many employees the priority of the motives of their activity and behaviour has shifted from high-order needs to meeting the needs of security and confidence in the future. An employer who is forced to make maximum efforts to ensure the sustainability and competitiveness of the business must also worry about the preservation and effective use of the labour potential of employees, ensuring an appropriate socio-psychological climate in the team. The possibilities of motivating employees, taking into account their real needs and business opportunities, have been identified. Most of the socio-psychological stimuluses, the use of which in peacetime is mainly aimed at motivating employees with dominant high-order needs, can now also be used to meet the needs for security and care.**

**Employers need to introduce such personnel motivation tools that will help employees feel needed, but will not burden them with additional stress of responsibility. Based on the experience of domestic enterprises, a list of stimuluses for motivating employees by enhancing the sense of involvement and security during the period of hostilities has been systematized.**

**Keywords:** labour relations; employer; employee; motivation; need; stimulus; martial law.

Отримано: 21 жовтня 2024 року  
Прорецензовано: 26 жовтня 2024 року  
Прийнято до друку: 20 грудня 2024 року