

ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ

*А. Орлова, кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим як глобальними кризовими процесами, так і внутрішніми структурними трансформаціями. В Україні ці тенденції ускладнюються впливом воєнних ризиків, які змінюють умови функціонування підприємств і ринку праці та формують нові виклики для забезпечення економічної стійкості. У таких умовах особливої ваги набуває проблема ефективного стимулювання праці, адже мотивація персоналу є ключовим чинником підтримання продуктивності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Затяжний характер воєнних дій загострює проблему дефіциту робочої сили через втрату трудових ресурсів унаслідок міграції та мобілізації, а також трансформацію структури зайнятості, що ускладнює функціонування ринку праці та потребує активізації державної політики зайнятості. Традиційні підходи до стимулювання праці, засновані переважно на матеріальних заохоченнях, втрачають ефективність через обмежені фінансові можливості підприємств і зниження реальних доходів працівників. Натомість посилюється роль нематеріальних факторів, що зумовлює необхідність формування адаптивних і комплексних підходів до мотивації персоналу.

В умовах тривалої війни ринок праці України зазнає суттєвих структурних змін, що безпосередньо впливає на ефективність стимулювання праці. Однією з ключових проблем є дефіцит робочої сили, спричинений міграційними процесами: станом на 2023 рік понад 5,9 млн українців перебували за кордоном, що суттєво звужує пропозицію робочої сили [2].

Водночас ситуація на ринку праці характеризується високим рівнем безробіття: за оцінками Міжнародної організації праці, у 2022 році він становив близько 21% із подальшим зниженням до приблизно 19% у 2023 році [1]. Це свідчить про істотний дисбаланс на ринку праці та ускладнює формування ефективних механізмів стимулювання.

Важливим чинником трансформації стимулювання праці є цифровізація трудових відносин. Під час воєнного стану в Україні значно поширилися дистанційна та змішана форми зайнятості [5; с. 41]. Поряд із цим, в аналітичних матеріалах Міжнародної організації праці підкреслюється необхідність вимушеного переходу до гнучких форм організації праці через безпекові ризики та порушення традиційних умов зайнятості, що змінюватиме підходи до управління персоналом та оцінювання результатів праці [3].

Крім того, війна спричинила масштабні міграційні процеси, внаслідок чого мільйони українців були змушені залишити країну, що суттєво збільшило дефіцит робочої сили на внутрішньому ринку праці. У поєднанні зі скороченням зайнятості та структурними змінами економіки це створює додатковий тиск на підприємства та вимагає перегляду систем мотивації персоналу.

Таким чином, проблеми стимулювання праці в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків мають комплексний характер і пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів, обмеженістю фінансових можливостей підприємств та трансформацією трудових відносин. Це призводить до необхідності перегляду традиційних систем мотивації персоналу, оскільки класичні підходи до оплати праці та стимулювання часто не відповідають умовам економічної та воєнної нестабільності.

Основні проблеми стимулювання праці та напрями їх вирішення узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Проблеми та напрями стимулювання праці в умовах нестабільності

Проблема	Прояв у сучасних умовах	Напрями вирішення
Дефіцит робочої сили	Міграція, мобілізація, скорочення трудових ресурсів	Гнучкі умови праці, утримання персоналу, розвиток нематеріальної мотивації
Фінансова нестабільність підприємств	Зменшення прибутків, обмеження фонду оплати праці	Гнучкі системи оплати, прив'язка до результатів, оптимізація витрат
Воєнні ризики	Небезпека для працівників, нестабільність роботи	Забезпечення безпеки праці, соціальні гарантії, психологічна підтримка
Цифровізація праці	Дистанційна робота, складність контролю результатів	Впровадження цифрових HR-інструментів, нові методи оцінювання
Зміна мотиваційних факторів	Зростання ролі нематеріальних стимулів	Баланс матеріальної та нематеріальної мотивації

Складено автором на основі: [3; 4; 5]

Вирішення проблем стимулювання праці в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків потребує комплексного підходу, що передбачає впровадження гнучких умов праці, спрямованих на утримання персоналу, а також розвиток систем нематеріальної мотивації. Важливим напрямом є застосування гнучких систем оплати праці з орієнтацією на результати діяльності працівників і оптимізацію витрат підприємства. У сучасних умовах доцільним є впровадження цифрових HR-інструментів і нових методів оцінювання результатів праці, що підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Водночас ключовим завданням залишається вдосконалення державної політики зайнятості та розвиток соціального діалогу, спрямованого на узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Отже, стимулювання праці в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків набуває особливої складності та багатовимірності. Основні проблеми пов'язані з дефіцитом трудових ресурсів, обмеженістю фінансових можливостей підприємств і трансформацією трудових відносин. Водночас ефективне вирішення цих проблем можливе за умови впровадження гнучких і адаптивних систем мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують сучасні виклики та спрямовані на збереження трудового потенціалу. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємств навіть у кризових умовах.

Список літератури

1. How has the war affected the Ukrainian labour market? International labour organization : веб-сайт. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 25.04.2026).
2. ILO support to Ukraine: labour market impact of the war. International labour organization : веб-сайт. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Міжнародна організація праці. News & analytical reports on Ukraine labour market. International labour organization : веб-сайт. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Панькова О. В. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни // Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5075> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Парасюк В. Цифровізація трудового права в умовах воєнного стану // Наукові праці МАУП. 2025. URL: <https://journals.mau.com.ua/index.php/law/article/view/5412> (дата звернення: 28.04.2026).