

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 331:101.3
JEL J50, J80, J81, O15

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3752

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Биба Володимир Васильович*, кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент,
департамент архітектури, будівництва та дизайну
Політехнічний університет ді Барі, Італія

Віт Євгеній Сергійович, магістр
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-0949-206X

**ORCID 0000-0002-1720-5497

© Биба В.В., 2025

© Пінчук Н.М., 2025

© Vit E.C., 2025

Стаття отримана редакцією 03.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 03.03.2025

Вступ. З початком ведення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року та до теперішнього часу українські підприємства зіткнулися з новими, складними умовами діяльності. Вони змушені були трансформувати всі бізнес-процеси, і це не минуло й організації праці. На перший план виходить забезпечення безпеки для працівників, що є ключовим аспектом у нинішніх умовах. Сучасні виклики, такі як пошкодження інфраструктури, часті повітряні тривоги, переміщення працівників, мобілізація та загроза життю, змушують підприємства змінювати підходи до організації праці. Виникає необхідність розробки і впровадження адаптивних моделей праці, які враховують потреби дистанційної або гнучкої роботи, забезпечення психологічної підтримки працівників та мінімізації ризиків для їхнього здоров'я і життя.

Усе це обумовлює потребу в дослідженні особливостей організації праці в умовах воєнного стану з метою формування рекомендацій для підприємств щодо підвищення їхньої стійкості та результативності в надзвичайних умовах.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика організації праці на підприємстві в умовах глобальних викликів знайшла відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Бужанська М.В. [2], Забаштанський М.М. [3], Жосан Г. [4], Ільїч Л.М. [5], Мазурець Т.А. [6], Череп О. [8], Яценко Л. [9] та інші. Разом з тим поза увагою сучасних вчених залишилися окремі аспекти організації праці на українських підприємствах в умовах воєнного стану, а саме адаптації організаційних структур, механізми забезпечення безпеки працівників в умовах підвищеної небезпеки для їх життя та здоров'я, а також психологічна підтримка.

Метою даного наукового дослідження є визначення особливостей організації праці на підприємстві в умовах воєнного стану.

Для досягнення даної мети у роботі виконано такі завдання:

- розкрито сутність організації праці;
- визначено основні проблеми та особливості організації праці для українських підприємств в умовах воєнного стану;
- запропоновано рекомендації для поліпшення організації праці на українських підприємствах в умовах воєнного стану.

Основний матеріал і результати. Праця є складним і багатоаспектним явищем, яке відіграє надзвичайно важливу роль як у житті суспільства, так і в житті кожної людини. Праця являє собою свідому діяльність людей, спрямовану на створення матеріальних і духовних благ [6: 8].

Праця як самостійна економічна категорія характеризується низкою специфічних властивостей. Її кількісна характеристика визначається обсягом витраченої енергії та відображається через такі параметри, як кількість зайнятих працівників, тривалість робочого часу, інтенсивність виконання трудових операцій тощо. Якісна характеристика праці залежить від рівня складності виконуваних завдань, професійної спрямованості діяльності, якості отриманих результатів, продуктивності витрачених ресурсів, а також рівня відповідальності, покладеної на виконавця [6].

Більшість дослідників розглядають організацію праці як систему взаємопов'язаних елементів: працівників, засобів та предметів праці, що спрямовані на досягнення кінцевого результату. На важливість не лише «досягнення кінцевого результату», а на «сприятливі та безпечні умови праці» звертають увагу М.М. Забаштанський та Я.М. Булах, з якими ми повністю погоджуємось [3].

Зазначимо, що організація праці – система взаємодії працівників, засобів і предметів праці, спрямована на забезпечення ефективного функціонування трудових процесів, досягнення високих виробничих та соціально-економічних результатів, а також на створення безпечних та сприятливих умов для продуктивної діяльності [1]. Головною метою організації праці є підвищення продуктивності та якості виконання завдань, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Організація праці є фундаментальним елементом будь-якого управлінського процесу, оскільки забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, часового та матеріального забезпечення, спрямована на раціональне розподілення робочих обов'язків, формування оптимальних умов праці та забезпечення продуктивної взаємодії між працівниками.

Найбільш актуальним викликом для України в сучасних умовах є військові дії, які суттєво впливають на функціонування ринку праці, спричиняючи значні коливання та трансформації [7]. У таких обставинах невизначеність, звуження можливостей для трудової діяльності, структурні й якісні зміни у сфері праці, значні потоки вимушених переселенців та мобілізаційні заходи ще більше загострюють проблеми зайнятості населення. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до нових умов, рівень безробіття в країні залишається високим. Згідно з даними дослідницької агенції “Info Sapiens”, у січні 2024 року показник безробіття досягнув 17% [9].

Військові події в Україні мають значний вплив на організацію праці, оскільки вони призводять до втрати робочої сили через мобілізацію, вимушене переселення населення та еміграцію, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких галузях, ускладнює організацію праці на підприємствах, змушує їх шукати нові способи залучення, адаптації та перепідготовки працівників [9].

Війна призвела до руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, а також до обмеженого доступу до необхідних матеріалів та ресурсів. Такий аспект потребує коригування організаційних процесів на підприємствах, зміни планування робіт, виробничих ліній та навіть вибору альтернативних технологій.

В умовах військових дій підприємства повинні враховувати підвищену загрозу для здоров'я та життя працівників, а також адаптувати умови праці до нових реалій, наприклад, створення укриттів, коригування режиму роботи, зміна технологічних процесів для забезпечення безпеки.

Війна створює додаткові стресові умови для працівників, що впливає на їх продуктивність та мотивацію. Підприємства змушені адаптувати системи мотивації, враховувати психологічний вплив війни, надавати працівникам підтримку, забезпечувати соціальні гарантії та бонуси.

Таким чином, військові дії в Україні змушують організації шукати нові шляхи для ефективного управління трудовими процесами та досягнення результатів, враховуючи зовнішні і внутрішні виклики, спричинені війною.

У цих умовах підприємства повинні постійно коригувати стратегії організації праці, звертати увагу на питання залучення, навчання та утримання працівників, впровадження нових форм праці та адаптацію до постійно змінюваних умов.

Науковцями Г.В. Жосан та Н.В. Кириченко [4] визначено основні фактори, що впливають на ефективність роботи працівників в умовах військових дій. Фактори враховують специфічні виклики і труднощі, з якими стикаються працівники під час нестабільної ситуації, що спричинена військовими діями, і представлені на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на персонал в умовах воєнного стану

Джерело: [4]

Отже, фактори, що впливають на персонал під час військових дій, мають комплексний характер і стосуються як фізичного, так і психологічного стану працівників, а також умов їхньої роботи.

Введення військового стану накладає певні обмеження на діяльність підприємства, що знижує гнучкість організації робочих процесів. Зростання рівня тривожності через загрозу життю та здоров'ю негативно позначається на моральному стані персоналу, що впливає на їхню продуктивність і мотивацію. Обмеження пересування ускладнює можливість працівників своєчасно діставатися до робочих місць або переселятися в безпечні регіони, що знижує стабільність роботи колективу. Крім того, зниження економічної активності через зупинку бізнесів і порушення ланцюгів постачання призводить до скорочення робочих місць, зниження заробітної плати, що впливає на добробут і настрої співробітників.

На основі вивчення досвіду українських підприємств можемо виділити наступні особливості організації праці в умовах воєнного стану [2; 8; 9]:

- впровадження гнучких графіків роботи, що передбачає переведення працівників на дистанційну роботу у випадках, де можливе виконання ними своїх функцій віддалено без безпосередньої наявності на робочому місці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та організація укриттів на випадок повітряної тривоги;
- автоматизація та впровадження AI-агентів, які здатні виконувати рутинні функції, зменшують потребу в надлишковій кількості працівників;
- залучення жінок на посади, які раніше традиційно вважалися чоловічими. Через мобілізаційні процеси та нестачу чоловічої робочої сили на підприємствах, які раніше були переважно зайняті чоловіками, значно зросла участь жінок у таких сферах, як технічні, інженерні та управлінські посади;
- в умовах воєнного стану та постійних стресових ситуацій для працівників, психологічна підтримка стала необхідною, тому підприємства стали у штат вводити посаду психолога, організовувати тренінги з психологічної підтримки, залучати сторонніх психологів тощо.

Конкретні заходи щодо організації праці в умовах воєнного стану значною мірою залежать від сфери діяльності підприємства та його географічного розташування, зокрема наближеності до лінії активних

бойових дій. Підприємства, розташовані в зонах безпосередніх військових дій або в районах, які піддаються постійним обстрілам, стикаються з необхідністю термінового забезпечення безпеки працівників через ризики для їхнього життя та здоров'я. У таких випадках передбачаються екстрені заходи для евакуації працівників, створення укриттів, обмеження робочих годин та зміна режиму праці.

Для підприємств, що займаються критично важливою інфраструктурою або стратегічними галузями (наприклад, енергетика, медицина, сільське господарство), важливими є організація безперебійної роботи в умовах кризових ситуацій. Тут акцент робиться на створенні запасів необхідних ресурсів, оптимізації логістичних ланцюгів, а також на підтримці працездатності персоналу через гнучкі умови праці, зокрема віддалену роботу та гнучкий графік.

Загальний наратив, який пронизує всі ці заходи, полягає в забезпеченні й гарантуванні безпеки праці. Всі підприємства, незалежно від сфери діяльності та місця розташування, мають на меті збереження життя та здоров'я працівників, запобігання негативним наслідкам для їхнього психоемоційного стану та забезпечення належних умов для виконання трудових обов'язків [2].

Важливо виділити пріоритет безпеки на робочому місці – у 2024 році безпека на робочому місці залишається одним із основних пріоритетів для компаній. Вони активно працюють над створенням безпечних умов праці, впроваджуючи відповідні тренінги, технічні засоби та політики для запобігання нещасним випадкам і забезпечення здоров'я своїх співробітників. У сучасних умовах бізнес все більше зосереджується на забезпеченні безпеки працівників, що включає як фізичну безпеку (забезпечення безпечних умов праці, відповідність стандартам охорони праці), так і психологічну безпеку (запобігання стресам, підтримка психічного здоров'я). Підприємства, які ставлять безпеку на перше місце, знижують рівень травматизму і покращують загальний клімат у колективі [8–10].

Для покращення організації роботи українських підприємств в умовах воєнного стану важливим нововведенням може стати створення інтегрованих систем безпеки, які дозволяють здійснювати оперативний моніторинг ситуації в реальному часі. Впровадження сучасних технологій, таких як геолокаційні системи та мобільні додатки для трекінгу безпеки працівників, допоможе швидко реагувати на загрози та надзвичайні ситуації. Крім того, впровадження більш гнучких форм роботи, таких як дистанційна праця для деяких спеціалістів, забезпечить не лише збереження виробничих потужностей, а й дозволить зберегти здоров'я працівників, зменшивши їхню фізичну присутність в зонах підвищеного ризику.

Іншим важливим нововведенням є створення психологічних центрів на підприємствах, де спеціалісти надаватимуть підтримку працівникам, що переживають стрес чи посттравматичний синдром через бойові дії. Психологічна допомога стане невід'ємною частиною програми підтримки персоналу, спрямованої на підвищення морального духу і збереження працездатності в умовах постійної напруги. Важливо також приділити увагу адаптації робочих місць для осіб з обмеженими можливостями, що можуть стати частиною робочої сили в умовах війни, запроваджуючи спеціальні умови для їхньої роботи та інтеграції у колективи [2].

Висновки. Організація праці в умовах військового стану в Україні потребує комплексного підходу до адаптації трудових процесів, з урахуванням безпеки працівників, психологічної підтримки, гнучких форм праці та ефективного використання сучасних технологій. Військові дії значно впливають на функціонування підприємств, змушуючи їх коригувати стратегії, адаптувати умови праці та впроваджувати нові методи управління трудовими ресурсами, що є важливим для забезпечення стабільності виробничих процесів і безпеки працівників. Перспективи подальших досліджень у цій частині можуть бути зосереджені на розробці нових методів адаптації організації праці до умов нестабільності, дослідженні ефективності застосування інтегрованих систем безпеки та вивченні впливу психологічних аспектів на продуктивність працівників у таких умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. *Економіка і регіон*. 2024. №1 (92). С. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3314](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3314)
2. Бужанська М.В. Актуальні проблеми безпеки праці під воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 414–418.
3. Забаштанський М.М., Булах Я.М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (6). С.106–114. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209>

4. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. №12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
5. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FITU.pdf
6. Мазурець Т.А. Наукова організація праці на робочому місці. Південно Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi>
7. Марченко О.В., Биба В.В. Характерні особливості підприємництва та інструменти маркетингової політики в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.71>
8. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
9. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
10. Gupta D. 15 HR Best Practices to Adopt in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>

REFERENCES:

1. Byba, V., Pinchuk N., and Marchenko, O. (2024), *Upravlinnia stratehiieiu pidpriemstva na osnovi kontseptsii zatsikavlenykh storin* [Enterprise strategy management based on the stakeholder concept]. *Economy and Region*. vol. 1(92), pp. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3314](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3314)
2. Buzhanska, M. V. (2023), Aktualni problemy bezpeky pratsi pid voiennoho stanu v Ukraini [Current Issues of Labor Safety under Martial Law in Ukraine], *Bulletin of Kherson National Technical University*, vol. 4, pp. 414–418.
3. Zabashtanskyi, M., Bulakh, Y. (2021), *Suchasni aspekty orhanizatsii pratsi na pidpriemstvakh budivelnnoi haluzi Ukrainy* [Modern aspects of labor organization at enterprises of the construction industry of Ukraine]. *Problems and prospects of economics and management*. vol. 2(6), pp. 106–114. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209>
4. Zhosan, H., Kyrychenko, N. (2022), *Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini* [Personnel Management in the Post-Pandemic and Martial Law Conditions in Ukraine], *Tavriisk Scientific Bulletin*, vol. 12, pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
5. Ilych, L. M., Akilina, O. V. (2020) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Socio-Labor Relations: textbook]. Kyiv: Borys Hrinchenko Kyiv University. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (in Ukrainian)
6. Mazurets, T. A. (2025), *Naukova orhanizatsiia pratsi na robochomu misti* [Scientific Organization of Labor at the Workplace]. Available at: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi>
7. Marchenko, O., and Byba, V. (2024), *Kharakterni osoblyvosti pidpriemnytstva ta instrumenty marketynhovoï polityky v umovakh voiennoho stanu* [Characteristic features of entrepreneurship and marketing policy tools in martial law]. *Investments: practice and experience*, vol. 4, pp. 71–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.71>
8. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., Mykhailychenko, L. (2023), *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Personnel Management Features under Martial Law in Ukraine], *Economy and Society*, vol. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
9. Yatsenko, L. (2025), *Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty* [Recovery of the Labor Market in Ukraine under Wartime Conditions: Regional Aspects]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
10. Gupta, D. (2024), 15 HR Best Practices to Adopt in 2024, available at: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>

УДК 331:101.3

JEL J50, J80, J81, O15

Биба Володимир Васильович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент, департамент архітектури, будівництва та дизайну, Політехнічний університет ді Барі, Італія. **Віт Євгеній Сергійович**, магістр, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану.**

У статті досліджуються особливості організації праці на підприємствах України в умовах воєнного стану, що були спричинені військовим конфліктом. У фокусі аналізу – нові виклики, з якими стикаються підприємства, а саме: забезпечення безпеки працівників, адаптація організаційних процесів до змінених умов роботи, а також впровадження нових форм праці, таких як дистанційна та гнучка. Враховуючи зовнішні та внутрішні загрози, підприємства повинні активно адаптувати свою структуру управління, систему комунікацій та виробничі процеси, щоб забезпечити безперервність діяльності і підтримку персоналу в умовах кризи. Автори також акцентують увагу на впливі воєнних дій на персонал, зокрема на психоемоційний стан працівників, зниження мотивації та продуктивності, а також на складнощі у забезпеченні нормальних

умов праці в умовах високої нестабільності. Стаття вказує на необхідність психологічної підтримки працівників через створення спеціальних програм, спрямованих на зниження стресу та адаптацію до нових умов. Окрім того, розглядаються важливі аспекти безпеки працівників, зокрема забезпечення їхніх умов праці в умовах підвищених ризиків для здоров'я і життя, а також необхідність створення кризових штабів на підприємствах для оперативного реагування на непередбачувані ситуації. У статті також пропонуються практичні рекомендації для вдосконалення організації праці на підприємствах в умовах надзвичайних ситуацій, що включають оптимізацію кадрових процесів, удосконалення системи зв'язку та координації дій, а також адаптацію інноваційних технологій управління працею для підвищення ефективності роботи. Враховуючи важливість економічної стабільності та соціального благополуччя, організація праці має бути орієнтована на забезпечення гнучкості в умовах постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: організація праці, воєнний стан, підприємства України, дистанційна праця, гнучка форма праці, безпека працівників, психологічна підтримка, кризовий менеджмент, адаптація до умов, управління персоналом.

UDC 331:101.3

JEL J50, J80, J81, O15

Volodymyr Byba, PhD in Technical Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Natalia Pinchuk**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Architecture, Construction and Design, Polytechnic University of Bari, Italy. **Yevheniy Vit**, Master, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic".
Peculiarities of labor organization at enterprises under martial law.

The article examines the peculiarities of labor organization at Ukrainian enterprises in the conditions of martial law, which were caused by the military conflict. The analysis focuses on new challenges faced by enterprises, namely: ensuring the safety of employees, adapting organizational processes to changed working conditions, as well as introducing new forms of work, such as remote and flexible. Considering external and internal threats, enterprises must actively adapt their management structure, communication system and production processes to ensure business continuity and support personnel in crisis. The authors also focus on the impact of military operations on personnel, in particular on the psycho-emotional state of employees, a decrease in motivation and productivity, as well as on the difficulties in ensuring normal working conditions in conditions of high instability. The article indicates the need for psychological support of employees through the creation of special programs aimed at reducing stress and adapting to new conditions. In addition, important aspects of employee safety are considered, in particular, ensuring their working conditions in conditions of increased risks to health and life, as well as the need to create crisis headquarters at enterprises for prompt response to unforeseen situations. The article also offers practical recommendations for improving the organization of work at enterprises in emergency situations, which include optimization of personnel processes, improvement of the system of communication and coordination of actions, as well as adaptation of innovative labor management technologies to increase work efficiency. Given the importance of economic stability and social well-being, the organization of work should be oriented towards ensuring flexibility in the constantly changing conditions of the external environment.

Keywords: labor organization, martial law, enterprises of Ukraine, remote work, flexible form of work, employee safety, psychological support, crisis management, adaptation to conditions, personnel management.