

УДК 331.2:«374.5»

JEL Classification: M12, M52, M59, J31

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.11>

**Ірина Мустеца**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-1033-2282>

**Леонід Мільман**, к.е.н.,

<https://orcid.org/0000-0002-3700-1264>

**Віталій Семенюк**, магістр,

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### Анотація

**Актуальність. Постановка проблеми.** У сучасних умовах фонд оплати праці є ключовим інструментом у формуванні відносин між роботодавцем і працівниками, має фундаментальне значення та є основою в соціально-економічних відносинах між суб'єктами господарювання. Рушієм удосконалення механізмів управління фондом оплати праці є зміни у законодавстві, податковій політиці та бажання урівноважити інтереси роботодавця й працівників. В ринкових умовах некоректне управління фондом оплати праці не дає вітчизняним підприємствам забезпечити додаткове отримання прибутку за рахунок зниження витрат на оплату праці, не виконує необхідної мотивуючої функції – стимулювання підвищення продуктивності праці. Але незважаючи на велику кількість публікацій, актуальним завданням залишається створення механізму регулювання оплати праці, яке полягає в тому, щоб в основі цього механізму лежало забезпечення зацікавленості працівників в систематичному підвищенні ефективності продуктивності праці, що дасть їм можливість заробляти кошти на своєчасну виплату заробітної плати, підвищувати її рівень, розвивати виробництво, збільшувати, при необхідності, кількість робочих місць, що підтверджує актуальність даного дослідження, особливо в умовах війни.

**Мета дослідження.** У статті досліджено проблеми в організації управління оплатою праці в умовах воєнного стану і встановлено фактори впливу на структуру робочої сили в сучасних умовах господарювання. **Методологія дослідження.** У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: системний аналіз – для з'ясування основних критеріїв дослідження; метод індукції – на етапі збору, систематизації та обробки інформації для проведення дослідження; метод дедукції – у процесі дослідження теоретичних проблем; абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень та висновків щодо проблем і викликів

управління оплатою праці в умовах війни. **Результати дослідження.** У статті розглянуто механізми управління організацією оплати праці в умовах воєнного стану, а також визначено основні чинники впливу на структуру робочої сили. Розглянуто принципи організації оплати праці та вплив агресора на трудові ресурси в Україні. Встановлено, що законодавством врегульовано деякі питання, що стосуються управління оплатою праці в умовах воєнного стану, а також основні напрями удосконалення менеджменту стимулювання трудових ресурсів у післявоєнний період.

**Перспективи подальших досліджень.** Досягти подальшого розвитку та відновитися в післявоєнний період українським підприємствам можливо завдяки виваженим управлінським рішенням щодо оплати праці, законодавчої підтримки працездатного населення, а також стимулювання працівників до відбудови економіки України. Наша країна втратила значну частину населення через воєнні дії, близько 8 мільйонів громадян за даними 2023 року мігрували в зарубіжні країни, із зони бойових дій вимушено переселились в більш безпечні регіони тисячі працездатних осіб, значна частина людей гідно захищає Україну в лавах ЗСУ. В ситуації, що склалася, питання управління організацією оплати праці є надзвичайно важливим і актуальним, адже підприємства відчули суттєвий голод в залученні трудових ресурсів. Саме тому дане питання потребує подальших досліджень.

*Ключові слова:* трудові ресурси, оплата праці, воєнний стан, стимулювання працівників.

*Кількість джерел: 10; кількість таблиць: 1; кількість рисунків: 1.*

**Iryna Mustetsa**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-1033-2282>

**Leonid Milman**, Candidate of Economic Sciences,  
<https://orcid.org/0000-0002-3700-1264>

**Vitalii Semeniuk**, Master's degree student,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **ORGANIZATION OF LABOR REMUNERATION UNDER MARTIAL LAW**

### *Summary*

In modern conditions, the payroll fund is a key instrument in the formation of relations between employers and employees, it is fundamental and forms the basis for socio-economic relations between business entities. Changes in legislation, tax policy and the desire to balance the interests of employers and employees are driving the improvement of payroll management mechanisms. In market conditions, incorrect management of the payroll fund does not allow domestic enterprises to ensure additional profit by reducing

labor costs, and does not fulfill the necessary motivating function of stimulating productivity growth. However, despite the large number of publications, the urgent task remains to create a mechanism for regulating remuneration, which should be based on ensuring that employees are interested in systematical improving the efficiency of labor productivity, which will enable them to earn funds for timely payment of wages and salaries, increase their level, develop production, and increase, if necessary, the number of jobs, which confirms the relevance of given study, especially in times of war.

The article examines the problems in the organization of labor remuneration management under martial law. The factors of influence on the structure of the labor force in modern economic conditions are determined. In the course of the study, the author used general scientific theoretical methods: system analysis - to clarify the main research criteria; the method of induction - at the stage of collecting, systematizing and processing information for the study; the method of deduction - in the process of studying theoretical problems; abstract and logical method - to make theoretical generalizations and conclusions about the problems and challenges of wage management in wartime. The article examines the mechanisms for managing the organization of remuneration under martial law and identifies the main factors influencing the structure of the labor force. The principles of labor remuneration organization and the impact of the aggressor on labor resources in Ukraine are considered.

It is established that the legislation regulates some issues related to the management of remuneration under martial law, as well as the main directions for improving the management of labor incentives in the post-war period. It is possible for Ukrainian enterprises to achieve further development and recover in the post-war period through balanced management decisions on remuneration, legislative support for the working-age population, and incentives for employees to rebuild the Ukrainian economy. Our country has lost a significant part of its population due to the hostilities, about 8 million citizens migrated to foreign countries in 2023, thousands of working-age people were forced to move from the war zone to safer regions, and a significant number of people are defending Ukraine with dignity in the Armed Forces. In the current situation, the issue of managing the remuneration organization is extremely important and relevant, because enterprises have experienced a significant hunger for labor resources, which is why this issue requires further research.

*Keywords:* labor resources, remuneration, martial law, incentives for employees.

*Number of sources – 17, number of tables – 1, number of drawings – 1.*

**Вступ.** Фактором стабільного розвитку підприємства є забезпечення його діяльності ресурсами, основними з яких є трудові, які дозволяють ефективно здійснювати роботу підприємству. Кожен працівник має право на винагороду за виконану ним роботу, яка відображається у вигляді оплати праці, що гарантується законодавством України. Організація оплати праці базується на принципах, які знаходяться під впливом політичної ситуації в державі,

рівня мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки, а також переважаючих формах власності і господарювання. В Україні спостерігається голод трудових ресурсів через війну, адже з початку великої війни країна втратила доступ до 5,5 млн людей працездатного віку, а це понад 30% усієї робочої сили [1].

**Постановка проблеми.** Таким чином на сучасному етапі діяльності підприємств спостерігається значний брак трудових ресурсів, особливо це стосується важкої промисловості, будівельної та транспортної галузі національної економіки, в якій переважно задіяні чоловіки. Через напад на Україну значна частина чоловіків і багато жінок мобілізовані, захищають народ від агресора, однак за законодавством за ними зберігається робоче місце.

Основна рушійна сила компанії є її кадрова політика, вона ж є інструментом не тільки в процесі управління людськими ресурсами, а й в розробці стратегії розвитку компанії на довгострокову перспективу. Працюючи на результат, кадрові департаменти займаються розробкою організаційних принципів роботи з персоналом, вдосконалюють кадрову політику, націлену на виявлення потенціалу співробітників, формують і раціонально використовують кадри. Роботодавці проводять різні дослідження, щоб правильно розставити пріоритети з метою удосконалення системи управління.

Грамотна кадрова політика може створити ідеально організований процес, в якому обидві сторони отримували б максимум індивідуальної залученості. А це, в свою чергу, є основою для ефективної роботи компанії в цілому. Однак, незважаючи на значущість системи мотивації на сучасному підприємстві, активну роботу над цим питанням як в сфері теоретичних досліджень, так і їх практичного застосування, до сих пір залишається проблема організації системи оплати праці та управління нею в умовах воєнного стану.

Багато науковців приділяли увагу вивченню питань організації оплати праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання,

серед них: В. Воронова, О. Мірошніченко, Ю. Ближчатов, О. Пищуліна та К. Маркевич, А. Ярмолук [3-7; 9]. В одній з попередніх робіт співавтора статті досліджувалися питання впровадження контролю за рухом робочої сили на підприємствах з метою врегулювання кризових явищ [8]. Однак у сучасних умовах війни цей напрям розглянуто недостатньо, що і визначило вектор дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Війна вплинула на всі можливі сфери життєдіяльності України, у тому числі й на трудові відносини, які зазнали відповідних змін. З метою актуалізації трудового законодавства Верховна Рада 15.03.2022 р. ухвалила Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (24.03.2022 набув чинності, далі – Закон), який визначає особливості трудових відносин працівників підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану [2]. Відповідно до спеціальної статті 10 Закону заробітна плата має виплачуватися на умовах, визначених трудовим договором. Тобто Закон не позбавляє працівників доплат, надбавок, премій та інших гарантій в оплаті праці. Однак інші норми Закону розширюють права роботодавців, що може вплинути на розмір заробітної плати працівників та її отримання.

Наприклад, частина друга ст. 10 Закону визначає, що в разі неможливості виплати заробітної плати через воєнні дії виплата зарплати може бути призупинена до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність. Але це не означає, що не слід нараховувати зарплату, якщо робота виконується [2].

Враховуючи умови воєнного стану в Україні, відповідно до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [1], оперативні дані стосовно кадрового потенціалу не розголошуються, тому офіційних даних немає і вони стануть відомі після закінчення війни.

Законодавцем постійно встановлюються розміри прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, а також утримань і нарахувань із неї. Така інформація суттєво впливає на розмір витрат на оплату праці і на сьогоднішній день складає найбільшу питому вагу у витратах майже усіх підприємств України.

Доцатов Ю. у своїх дослідженнях зазначає, що тіньовий сектор економіки, який сьогодні оцінюється у понад 41%, стає можливістю заробітку для багатьох українців. Працівники стають більш вразливими внаслідок порушення трудового законодавства та їхніх трудових прав, а також погіршення умов праці. Науковиця зазначає, що Україна втратила значну кількість робочої сили, загинуло багато висококваліфікованих працівників (юристів, педагогів, медиків, інженерів, журналістів, науковців та багато інших) [6]. Горбановська О. аналізує проблеми та виклики для підприємств, які виникли через воєнні дії, акцентує увагу на погіршенні показників діяльності бізнес сектору [5]. На нашу думку, потрібно акцентувати увагу на впровадженні на підприємствах внутрішнього аудиту, онлайн-аудитів для підтримки підприємств та пошуку оптимальних управлінських рішень в сучасних умовах господарювання [8].

Пищуліна О. та Маркевич К. здійснюють оцінку ринку праці в умовах війни, а також аналізують основні тренди та визначають напрями стабілізації [7]. Вдовічен А. та Вдовічена О. визначають глобальний соціально-економічний порядок з позиції реалізації принципів біоекономічних пріоритетів, а також особливостей інтеграції економічних систем у світове господарство на всіх його рівнях та підвищення його продуктивності, шляхом забезпечення світовою спільнотою умов для мінімізації економічних, технологічних, соціальних, політичних, екологічних та інших видів ризиків [4]. Проведені дослідження є особливо актуальними в післявоєнний період. В даному напрямі працював і Ярмолюк А., який досліджував організацію HR-процесів на підприємствах під час війни [11].

**Метою статті** є дослідження організації оплати праці і визначення факторів впливу на структуру робочої сили в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Майже щоденно виробничі активи українських підприємств піддаються бомбардуванню, а найстрашніше – це вразливість та смертність працівників, що вплинуло на переривання ланцюгів торгівельних поставок і призвело до послаблення ринку праці, втрат і пошкодження виробничих активів.

Слід зазначити, що війна «викривила» виробничо-господарську діяльність, що призвело до збільшення працюючих на небезпечних та низькооплачуваних роботах. Є ризик, що більшість тих, хто бажає працевлаштуватися, не зможуть зробити це офіційно.

Основним фактором стабільного розвитку підприємства є забезпечення його діяльності ресурсами, основним з яких є трудові, які дозволяють ефективно здійснювати роботу торговельного підприємства. Кожен працівник має право на винагороду за виконану ним роботу, яка відображається у вигляді оплати праці, що гарантується законодавством України.

Організація оплати праці базується на наукових принципах, які знаходяться під впливом політичної ситуації в державі, рівня мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки, а також переважаючих формах власності і господарювання.

Науковці виділяють такі принципи організації праці, як:

- дотримання рівня мінімальної заробітної плати відповідно до законодавства;
- відповідність суми заробітної плати особистому трудовому внеску працівника в колективний результат;
- врахування постулату про випередження темпу підвищення продуктивності праці з темпами росту її оплати на торговельному підприємстві;
- баланс між оплатою праці розумової, фізичної та простої;
- зацікавленість персоналу із матеріального боку щодо підвищення продуктивності праці;
- справедливість розміру заробітної плати;

- оцінка середньої заробітної плати в минулому, теперішньому та прогнозованому вимірах;
- встановлення раціонального зерна в системі оплати праці на торговельному підприємстві (відрядної, погодинної) для різних категорій працівників;
- соціальний захист працівників;
- обґрунтованість окладів, тарифів, винагород, премій;
- балансування оптимальної питомої ваги заробітної плати в структурі внутрішнього продукту і в собівартості продукції [3].

Організація оплати праці залежить від тарифної сітки, тарифних розрядів, тарифних ставок на підприємстві, що повинно бути обов'язково обумовлено в Колективному договорі між роботодавцем та профспівковою організацією підприємства.

За даними незалежних соціологічних опитувань, за час війни бізнес та ринок праці в Україні пережив кілька еволюційних етапів своєї діяльності в нових умовах воєнного стану. Це призвело до того, що в лютому та березні 2022 р. активність на ринку праці різко призупинилась. В країні ліквідувалося багато підприємств і люди масово втратили роботу. Також спостерігалось переміщення частини колективу або всіх працівників в безпечні західні регіони, а також суттєво не зменшились колективи в ІТ-бізнесі [11].

Зв'язок з персоналом та співробітниками, які залишили свої домівки у перший, «шоковий» період, більшість компаній почали налагоджувати за кілька днів, саме тому фактор турботи про співробітників став життєво необхідним під час війни, набув зовсім іншого значення. До заходів, які впровадили українські підприємства у перший тиждень війни, зокрема, були налагодження зв'язку зі співробітниками, психологічна допомога, дотримання соціальних гарантій, виплата авансу та зарплати.

Найпопулярніший захід – створення чатів для співробітників, в яких відбувалася вертикальна та горизонтальна комунікація. Це дозволило більшості керівникам підтримувати працівників, надсилати оперативну інформацію щодо діяльності фірми,



прослідковувати за місцем перебування працівників, що сприяло взаємній підтримці колег.

Для цього періоду характерним і архіважливим є збереження робочої критичної інфраструктури, оборонно-промислового комплексу, промислового комплексу, інших стратегічних підприємств.

За даними соціологічних опитувань, серед суб'єктів підприємства встановлено відсоток тих, які постраждали від війни. Результати дослідження узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

**Оцінка компаній, працівники яких фізично постраждали від війни [5]**

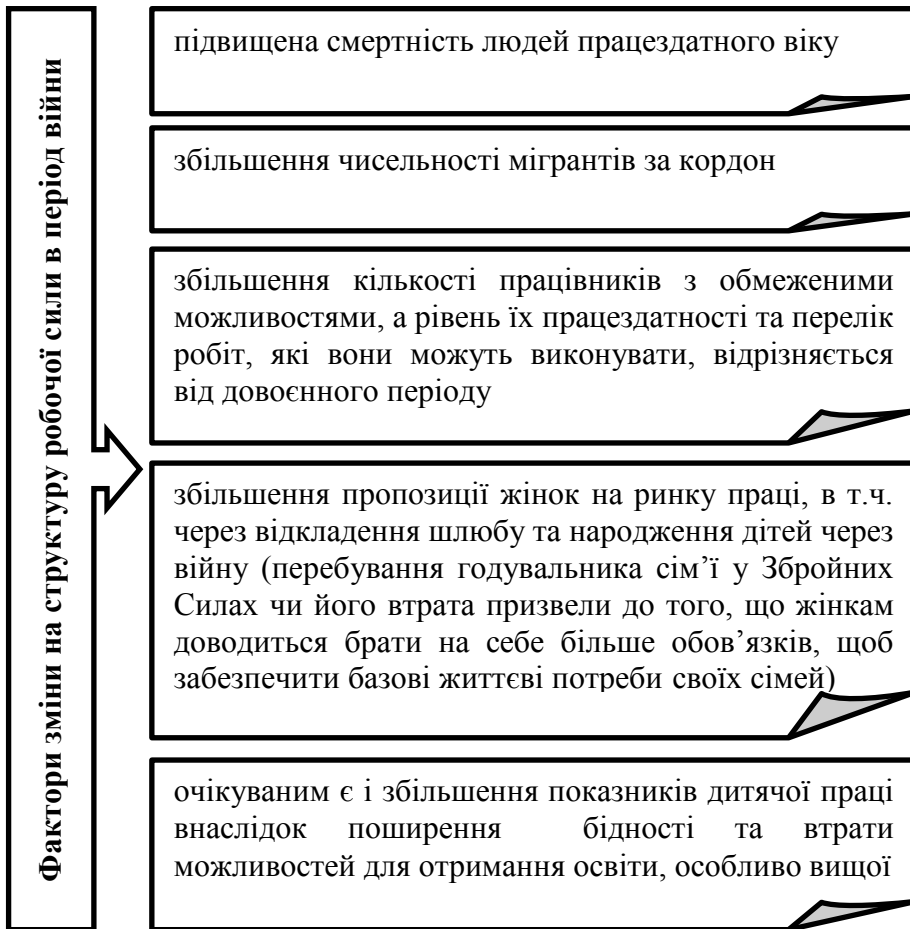
<i>№ п/п</i>	<i>Відсоток %</i>	<i>Результати опитування</i>
1	17	Компаній вказали, що мають співробітників, які загинули внаслідок повномасштабної війни на території України
2	11	Компаній вказали, що мають співробітників, які зникли безвісти під час повномасштабної війни на території України
3	17	Компаній вказали, що мають співробітників, які фізично постраждали під час проведення бойових дій на території України з 24 лютого 2022 р.

Аналіз даних показує, що 17% підприємств мають працівників, які загинули, 17% – постраждалих, також 11% підприємств підтвердили інформацію, що їхні працівники зникли безвісти.

Всі розуміють, що ці дані є неостаточними та кількість людських жертв може продовжувати зростати навіть після завершення бойових дій, адже на українських дорогах та полях розміщена численна кількість протипіхотних мін та вибухонебезпечних предметів.

За даними ООН, у 2021 р. близько 2 млн українцям загрожували протипіхотні міни та вибухонебезпечні предмети на сході України по обидва боки лінії розмежування, у 2022 році Україна була на п'ятому місці у світі за кількістю жертв серед цивільного населення через вибухонебезпечні предмети. Станом на 2023 рік, через збільшення зони проведення бойових дій, Україна стала найбільш «забрудненою» мінами країною у світі [6]. За даними досліджень,

які проведені А. Ярмолюком [11], встановлено зміни в структурі пропозиції робочої сили в Україні, які пов'язані із факторами, що наведені на рис. 1.



*Рис. 1. Фактори впливу на структуру робочої сили в період війни [6]*

Військова агресія суттєво викривила умови та принципи функціонування ринку праці, перевівши його в хиткий стан. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації серед своїх членів у 2022 році, результати щодо фінансового стану такі:

- 43% компаній мали фінансові резерви на кілька місяців;

- 28% - на 6 місяців;
- 17% - на рік або більше;
- 6% повідомили, що фінансові резерви компанії вичерпані [6].

Основними діями управлінського персоналу зі стабілізації фінансового стану на початок війни були: оптимізація витрат, скорочення персоналу, надання відпусток без збереження заробітної плати, зупинка трудових договорів.

Проведені опитування працюючого населення на соціальному порталі пошуку роботи grc.ua дали можливість отримати такі результати: кількість потерпаючих від безробіття в Україні становить 52%; респондентами відзначено, що вони отримують або мінімальну заробітну плату, або її розмір зменшився на 30% [7].

Про значне погіршення фінансових можливостей свідчить і звіт НБУ, в якому зазначається, що підприємства втрачають ресурси для фінансової підтримки штатних працівників, особливо на малих підприємствах. За даними монетарного щомісячного огляду у 2022 році, малі та середні підприємства скоротили 1,07 млн працівників. Іншими негативними показниками є:

- 27% персоналу працює в умовах скороченої заробітної плати;
- 20% - відправлені у вимушену, безоплатну відпустку;
- 20% - потрапили під скорочення [7].

Вищевикладені аргументи дозволяють стверджувати, що вимушена міграція та релокація бізнесу призвела до змін в структурі ринку праці, а також негативно вплинула на чисельність та кваліфікаційний склад персоналу, їх кількість у різних регіонах. Питання збереження та управління трудовими ресурсами, а також оплата праці є надзвичайно актуальними для українського бізнесу. Враховуючи значну втрату працездатного населення, досліджуване питання потребує подальших досліджень і має практичну цінність на шляху до відбудови України.

**Висновки.** Військова агресія росії суттєво викривила умови та принципи функціонування ринку праці України, перевівши його в хиткий стан. Значний брак трудових ресурсів на сучасному етапі

діяльності підприємств, особливо в торгівлі, важкій промисловості, будівельній та транспортній галузі національної економіки, в якій переважно задіяні чоловіки, впливає на переривання ланцюгів торговельних поставок і призводить до послаблення ринку праці, втрат і пошкодження виробничих активів.

Законодавець України постійно працює над удосконаленням нормативно-правової бази щодо врегулювання питань оплати праці та здійснення виплат, також в діючі нормативно-правові акти постійно вносяться зміни та доповнення.

**Перспективами подальших досліджень** є оцінка подальшого розвитку та визначення напрямів відновлення в післявоєнний період українських підприємств, що можливо досягти завдяки виваженим управлінським рішенням щодо оплати праці, а також законодавчій підтримці працездатного населення. Особливу увагу рекомендуємо звернути на матеріальне і моральне стимулювання працівників до відбудови економіки України, оскільки втрачено значну частину населення через воєнні дії та міграцію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu) (дата звернення: 1.11.2023).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-perebачeno-v-zakonodavstv](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-perebачeno-v-zakonodavstv) (дата звернення: 1.11.2023).
3. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php> (дата звернення: 1.11.2023).
4. Вдовічен А., Вдовічена О. Інноваційна спрямованість збалансованого розвитку господарської системи в умовах глобальної біоекономічної орієнтації. *Innovative development of the economy: global trends and national features*. Collective monograph. Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2018. Pp. 33-57. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/383> (дата звернення: 1.11.2023).
5. Горбановська О. Повномасштабна війна на території України - реакції, виклики та дії бізнесу. *E&Y*. 2022, квітень. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oPlxvIFEUF8> (дата звернення: 1.11.2023).
6. Дощатов Ю. Ближче до світла. Як вивести економіку України з тіні в умовах війни. *РБК-Україна*. 21 червня 2022р. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhe-svetu-vyvesti-ekonomiku-ukrainy-teni-1655737514.html> (дата звернення: 1.11.2023).

7. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 1.11.2023).

8. Мустеца І. В. Аудиторська діяльність в умовах воєнного стану: проблеми, виклики, шляхи вирішення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 2 (90). С. 48-57. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2023/v2/4.pdf> (дата звернення: 1.11.2023).

9. Мірошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/#:~:text=%D0%A2%D0%BE%D0%B1%D1%82%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8,%D0%B0%20%D1%83%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%E2%80%93%20%D1%83%D0%B4%D0%B2%D1%96%D1%87%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D1%96> (дата звернення: 1.11.2023).

10. Ромашов І. Як змінився ринок праці за 100 днів війни? URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivsia-rinok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyni> (дата звернення: 1.11.2023).

11. Ярмолук А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? *ЛІГА Бізнес Інформ*. 2022, 14 квітня. URL: <https://blog.liga.net/user/ayarmoliuk/article/rinokpratsi-pid-chas-viyni-yak-organizuvati-hr-protsesi-u-kompaniyah>. (дата звернення: 1.11.2023).

### **References:**

1. *On the protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during the period of martial law or a state of war*, Law of Ukraine. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu) ( Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

2. *On the organization of labor relations under martial law*, Law of Ukraine. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv) (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

3. Voronkova, V.H. The concept of personnel management in crisis conditions. URL: <http://libfree.com/index.php> (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

4. Vdovichen, A., Vdovichena, O. (2018). Innovative orientation of the balanced development of the economic system in the conditions of global bioeconomic orientation. *Innovative development of the economy: global trends and national features*. Collective monograph. Publishing House "Baltija Publishing", Lithuania, pp. 33-57. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/383> (Accessed 1 November 2023) (in Balt.).

5. Horbanovska, O. (2022). Full-scale war on the territory of Ukraine - reactions, challenges and business actions. *E&Y*, April. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oPlxvIFEUF8>. (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

6. Doshchatov, Yu. (2022). Closer to the light. How to bring Ukraine's economy out of the shadows in wartime conditions. *RBC-Ukraine*, June 21. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhe-svetu-vyvesti-ekonomiku-ukrainy-teni-1655737514.html>. (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

7. Pyshchulina, O., Markevych, K. (2022). The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

8. Mustetsa, I.V. (2023). Audit activity under martial law: problems, challenges, solutions. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], vol 2(90), pp. 48-57. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2023/v2/4.pdf> (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

9. Miroshnychenko, O. (2022). How to compensate Ukraine for the loss of 30% of labor potential. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/#:~:text=%D0%A2%D0%BE%D0%B1%D1%82%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8,%D0%B0%20%D1%83%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%E2%80%93%D1%83%D0%B4%D0%B2%D1%96%D1%87%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D1%96> (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

10. Romashov, I. (2022). How did the labor market change during the 100 days of the war? URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivsiya-rinok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyini> (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.).

11. Iarmoliuk, A. (2022). The labor market during the war: how to organize HR processes in companies? *LIHA Biznes Inform* [LIGA Business Inform], April 14. URL: <https://blog.liga.net/user/ayarmoliuk/article/rinokpratsi-pid-chas-viyini-yak-organizuvati-hr-protsezi-u-kompaniyah>. (Accessed 1 November 2023) (in Ukr.)