

Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку

УДК 331.5:355.01:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20131718>

**Трансформація трудових відносин в Україні під впливом воєнного
стану та дистанційної зайнятості**

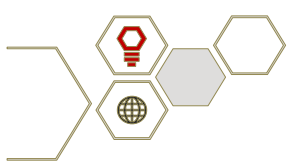
Поліщук Олена Анатоліївна,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри правових дисциплін, факультет
менеджменту, Уманський національний університет,
м. Умань, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6606-3221>

Горбань Олександр Павлович,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного,
господарського права та фінансово-економічної безпеки,
Навчально-науковий інститут права Сумського державного університету,
м. Суми, Україна, <https://orcid.org/0009-0007-4110-0250>

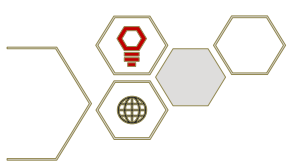
Прилипко Вікторія Михайлівна,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних
і галузевих юридичних наук,
Кременчуцький національний університет імені Михайла
Остроградського; Придніпровський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП»,
м. Кременчук, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6271-2148>

Прийнято: 12.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація: Актуальність дослідження зумовлена глибинною
трансформацією трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану та



поширення дистанційної зайнятості, що супроводжується зміною правових механізмів регулювання, організаційних моделей праці та параметрів соціального захисту. Посилення гнучкості зайнятості поєднується з ризиками фрагментації трудових гарантій і зростанням невизначеності, що потребує системного наукового осмислення. **Метою статті** визначено обґрунтування теоретичних і прикладних засад трансформації трудових відносин в Україні під впливом воєнного стану та дистанційної зайнятості з урахуванням змін у правовому регулюванні, організації праці та соціально-економічних ризиків. **Методи.** Застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження – аналіз, узагальнення, систематизацію, порівняння та елементи структурно-функціонального підходу, що дозволило комплексно оцінити зміни у трудових відносинах та їх наслідки для ринку праці. **Результати.** Досліджено підходи до трансформації трудових відносин і встановлено їх багатовимірний характер, що охоплює інституційні, економічні та цифрові аспекти. Виявлено, що дистанційна зайнятість трансформувалася у ключовий механізм підтримання економічної активності та спричинила структурні зрушення ринку праці – посилення сегментації, зміну вимог до компетентностей і зростання ролі цифрових інструментів. Доведено необхідність інтегрованого підходу до оцінювання ефективності трансформацій, який поєднує економічні показники з параметрами соціального захисту та стабільності зайнятості. Встановлено ключові проблеми – фрагментарність нормативного регулювання, розмитість трудових гарантій, поширення квазіформальної зайнятості та організаційні обмеження управління розподіленими командами. **Висновки.** Обґрунтовано доцільність формування збалансованої моделі трудових відносин, що поєднує гнучкість організації праці із забезпеченням мінімальних соціальних гарантій та правової визначеності. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням уніфікованих методик оцінювання ефективності трансформації трудових відносин, аналізом довгострокових соціально-економічних наслідків дистанційної зайнятості та



дослідженням впливу цифрових платформ на інституціоналізацію сучасних форм зайнятості.

Ключові слова: ринок праці, гнучкі форми зайнятості, соціальний захист, трудове право, цифровізація праці, зайнятість населення, управління персоналом, нестандартна зайнятість.

Transformation of labor relations in Ukraine under the influence of martial law and remote employment

Olena Polishchuk,

PhD in Pedagogics, Associate Professor of the Department of Legal Disciplines,
Faculty of Management, Uman National University,
Uman, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6606-3221>

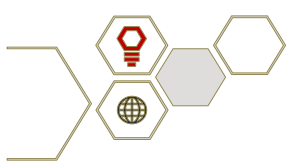
Oleksandr Horban,

PhD in Law, Associate Professor of the Department of Administrative and
Commercial Law and Financial and Economic Security,
Educational and Scientific Institute of Law, Sumy State University,
Sumy, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-4110-0250>

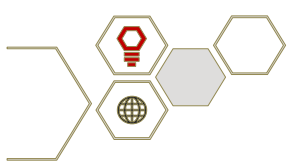
Viktoriya Prylypko,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Fundamental and Sectoral Legal Sciences,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University;
Prydniprovskyi Institute of PJSC Higher Educational Institution “MAUP”,
Kremenchuk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6271-2148>

Abstract: The relevance of the study is determined by the profound transformation of labor relations in Ukraine under martial law and the expansion of



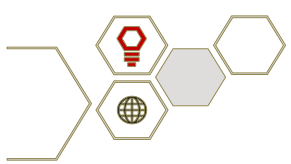
remote employment, accompanied by changes in legal regulation, work organization models, and parameters of social protection. The increasing flexibility of employment is combined with risks of fragmentation of labor guarantees and growing uncertainty, which necessitates comprehensive scientific analysis. **The purpose** of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations of the transformation of labor relations in Ukraine under the influence of martial law and remote employment, taking into account changes in legal regulation, work organization, and socio-economic risks. **Methods.** General scientific and specialized research methods have been applied – analysis, generalization, systematization, comparison, and elements of a structural-functional approach, which made it possible to comprehensively assess changes in labor relations and their impact on the labor market. **Results.** The approaches to the transformation of labor relations have been studied, and their multidimensional nature has been identified, encompassing institutional, economic, and digital aspects. It has been revealed that remote employment has become a key mechanism for maintaining economic activity and has led to structural shifts in the labor market – increased segmentation, changing competency requirements, and the growing role of digital tools. The necessity of an integrated approach to evaluating the effectiveness of transformations has been proven, combining economic indicators with parameters of social protection and employment stability. Key problems have been identified, including the fragmentation of regulatory frameworks, erosion of labor guarantees, spread of quasi-formal employment, and organizational constraints in managing distributed teams. **Conclusions.** The expediency of forming a balanced model of labor relations has been substantiated, combining flexibility of work organization with the provision of minimum social guarantees and legal certainty. Prospects for further research are associated with the development of unified methods for assessing the effectiveness of labor relations transformation, analysis of long-term socio-economic effects of remote employment, and investigation of the impact of digital platforms on the institutionalization of modern forms of employment.



Keywords: labor market, flexible employment forms, social protection, labor law, digitalization of work, employment, human resource management, non-standard employment.

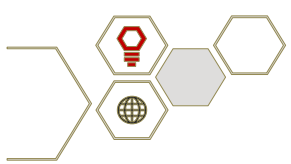
Постановка проблеми. Трансформація трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану та поширення дистанційної зайнятості набуває системного характеру, оскільки поєднує правові, економічні та організаційні зміни, спричинені російською агресією та вимушеною адаптацією ринку праці до кризових обмежень. З одного боку, відбувається перегляд класичних моделей зайнятості, посилюється гнучкість трудових договорів, змінюється баланс між інтересами роботодавця і працівника, а з іншого – зростає ризик фрагментації трудових гарантій, зниження рівня соціального захисту та ускладнення механізмів правозастосування. Дистанційна зайнятість, яка з інструменту підвищення ефективності перетворилася на необхідну форму організації праці, актуалізує питання контролю робочого часу, охорони праці, захисту персональних даних і забезпечення належного рівня комунікації в умовах просторової роз'єднаності.

У науковому вимірі це формує запит на переосмислення категоріального апарату трудового права, уточнення меж дії традиційних правових інститутів та обґрунтування нових моделей регулювання зайнятості, здатних поєднати гнучкість із гарантіями. Практичний аспект проблеми проявляється у необхідності адаптації управлінських підходів до організації праці, забезпечення безперервності діяльності підприємств та мінімізації втрат людського капіталу в умовах високої невизначеності. Водночас відсутність узгоджених методичних підходів до оцінювання ефективності таких трансформацій і фрагментарність нормативних рішень стримують формування стійкої моделі трудових відносин, що зумовлює потребу в їх комплексному науковому обґрунтуванні з урахуванням довгострокових соціально-економічних наслідків.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень свідчить про комплексний характер наукового осмислення трансформації трудових відносин в Україні під впливом воєнного стану та поширення дистанційної зайнятості, де поєднуються правові, соціально-економічні та організаційні підходи. Так, Н. Хатнюк та співавтори обґрунтовують необхідність адаптації трудового законодавства до умов воєнного стану, акцентуючи на його фрагментарності та потребі системного оновлення [1], тоді як Н. Пачева та С. Подзігун розширюють цей підхід, аналізуючи трансформацію соціально-трудова відносин у контексті змін у сфері менеджменту та післявоєнного відновлення [2]. О. Мельничук та співавтори деталізують правові аспекти дистанційної роботи, підкреслюючи специфіку її застосування в умовах воєнного стану та зростання ролі гнучких форм зайнятості [3], тоді як А. Андрушко розглядає загальні трансформаційні зміни трудових відносин, зумовлені дією воєнного правового режиму [4]. Важливим напрямом є дослідження економічних аспектів трудових відносин, зокрема О. Подолянчук аналізує особливості оплати праці та розрахунків із працівниками, наголошуючи на зміні механізмів забезпечення доходів в умовах нестабільності [5], тоді як О. Кравченко систематизує організаційні особливості функціонування трудових відносин у період воєнного стану [6]. Б. Васько та О. Панчишин узагальнюють ключові характеристики трудових відносин у сучасних умовах, підкреслюючи їх адаптивність до зовнішніх викликів [7], а Ю. Кузнецова розглядає реформування трудових правовідносин як необхідну умову забезпечення їх ефективності в кризовому середовищі [8]. М. Хмара фокусується на специфіці припинення трудових відносин, виявляючи нові правові ризики та обмеження, що виникають у період воєнного стану [9].

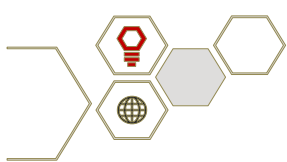
Поряд із цим, вагомий внесок у розвиток досліджуваної проблематики здійснено у працях, що інтегрують міжнародний та порівняльний контекст. В. Гаврилюк (V. Havrylyuk) та співавтори аналізують вплив воєнного стану на



трудові відносини з позицій міжнародного правового дискурсу [10], тоді як М. Денисюк (M. Denysyuk) досліджує трансформацію дистанційної зайнятості, підкреслюючи її структуроутворюючу роль на ринку праці [11]. А. Пігар (A. Pihar) та Р. Овчарик (R. Ovcharyk) розглядають питання оплати праці та бронювання працівників, акцентуючи на фінансово-аналітичних аспектах трудових відносин [12]. Н. Лесько (N. Lesko) та співавтори досліджують гарантії реалізації трудових прав працівників, підкреслюючи значення правових механізмів їх захисту в умовах воєнного стану [13], тоді як Н. Черевко (N. Cherevko) аналізує право на працю як базову соціально-економічну категорію в умовах обмежень воєнного часу [14]. М. Дибан (M. Dyban) узагальнює вплив правового режиму воєнного стану на трансформацію трудових відносин, наголошуючи на їх інституційній перебудові та зміні балансів інтересів сторін [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність досліджень, залишаються невирішеними питання інтеграції підходів до аналізу трансформації трудових відносин у поєднанні кризових впливів і цифровізації, а також оцінювання впливу дистанційної зайнятості на структурні параметри ринку праці. Обмежено розробленими є методичні підходи, що одночасно враховують економічну ефективність і рівень соціального захисту, що зумовлено складністю вимірювання якісних характеристик зайнятості та нестабільністю нормативного середовища.

Урахування цих аспектів є необхідним для формування цілісного розуміння трансформації трудових відносин і обґрунтування ефективних регуляторних рішень. У межах дослідження передбачено систематизацію підходів, аналіз особливостей дистанційної зайнятості, розроблення методичних засад оцінювання ефективності трансформацій, ідентифікацію ключових проблем та формування практичних рекомендацій, що забезпечує досягнення поставленої мети.



Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Мета статті – обґрунтувати теоретичні та прикладні засади трансформації трудових відносин в Україні під впливом воєнного стану та дистанційної зайнятості з урахуванням змін у правовому регулюванні, організації праці та соціально-економічних ризиків.

Завдання статті:

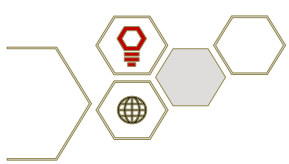
1. Узагальнити підходи до трансформації трудових відносин і проаналізувати функціонування дистанційної зайнятості.
2. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності та виявити ключові проблеми трансформації.
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення регулювання трудових відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація трудових відносин у сучасних умовах розглядається як багатовимірний процес, що поєднує вплив кризових факторів – насамперед воєнного стану та економічної нестабільності – із прискореною цифровізацією зайнятості. У науковому дискурсі акцент зміщується від класичних індустріальних моделей до гнучких форм організації праці, де визначальними стають мобільність, дистанційність та платформенність. Це зумовлює переосмислення ролі трудового договору, механізмів соціального захисту та інструментів управління персоналом, які дедалі більше інтегруються з цифровими середовищами. Водночас різні підходи до інтерпретації таких трансформацій дозволяють систематизувати ключові напрями їх наукового осмислення та практичного застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до аналізу трансформації трудових відносин в умовах воєнного стану та цифровізації

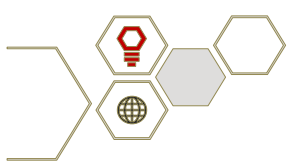
Підхід	Сутнісна характеристика	Ключові акценти	Практичне значення
--------	-------------------------	-----------------	--------------------



Інституційний	Трансформація трудових відносин через зміну правових норм та інститутів ринку праці	Гнучкість регулювання – дерегуляція – адаптація трудового законодавства	Забезпечення правової адаптивності та швидкої реакції на кризові виклики
Соціально-економічний	Зміни у структурі зайнятості та взаємодії між працівником і роботодавцем	Зростання нестандартної зайнятості – перерозподіл ризиків – зміна гарантій	Оптимізація витрат роботодавців та трансформація системи соціального захисту
Цифрово-технологічний	Вплив цифрових платформ і технологій на організацію праці	Дистанційна робота – автоматизація – платформенна зайнятість	Підвищення продуктивності та забезпечення безперервності діяльності
Поведінково-організаційний	Трансформація трудової поведінки та моделей управління персоналом	Самоорганізація – гнучкий графік – нові формати контролю	Зростання автономії працівників та зміна підходів до менеджменту
Ризик-орієнтований	Фокус на ідентифікації та мінімізації ризиків у трудових відносинах	Правова невизначеність – кіберризики – соціальна вразливість	Забезпечення стійкості трудових відносин у нестабільному середовищі

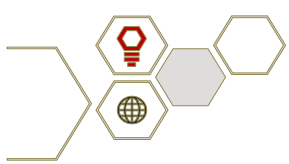
Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 5; 2, с. 192; 3, с. 244; 10, р. 280; 15, с. 136].

Систематизовані підходи відображають реальні механізми перебудови трудових відносин, які вже функціонують у практиці підприємств в умовах воєнного стану та цифровізації. Інституційний вимір проявляється через адаптацію правозастосування – компанії скорочують горизонт планування трудових відносин, переходять до гнучких режимів зайнятості та комбінують різні форми договорів для зниження регуляторних обмежень і збереження керованості персоналом. Соціально-економічний аспект реалізується через зміну структури витрат на працю та перерозподіл ризиків – поширюються погодинна оплата, часткова зайнятість, проєктна робота, що дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту. У сфері роздрібної торгівлі та логістики це означає формування змінних графіків і залучення працівників під конкретні операційні навантаження без утримання надлишкової чисельності.



Цифрово-технологічний підхід виступає операційною основою – дистанційна зайнятість забезпечується через інтегровані цифрові середовища, де фіксуються завдання, строки виконання та результати [10, р. 280]. У фінансових і освітніх організаціях це дозволяє підтримувати безперервність процесів навіть за умов просторової роз'єднаності працівників, водночас підвищуючи вимоги до інформаційної безпеки. Поведінково-організаційні зміни фіксують перехід до результат-орієнтованого управління – контроль зміщується від процесу до досягнутих показників. У практиці це проявляється у використанні систем оцінювання ефективності, де ключовими є виконані завдання, а не відпрацьований час, що особливо характерно для ІТ, маркетингу та креативних індустрій. Ризик-орієнтований підхід визначає логіку управлінських рішень – підприємства враховують безпекові, правові та операційні ризики, пов'язані з війною та дистанційною роботою [10, р. 280]. Це проявляється у релокації персоналу, дублюванні функцій, впровадженні резервних каналів комунікації та внутрішніх політик, що регулюють робочий час і захист даних. У підсумку поєднання цих підходів формує практичну модель трудових відносин, здатну забезпечувати гнучкість без втрати базових гарантій.

Додаткового уточнення потребує законодавчий вимір трансформації трудових відносин, який у сучасних умовах виступає не лише регулятором, а й інструментом адаптації ринку праці. Прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [15] та Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [16] зумовило перегляд базових положень «Кодексу законів про працю України» [17], що проявилось у запровадженні спрощених процедур укладення та припинення трудових договорів, розширенні можливостей дистанційної та надомної роботи, а також трансформації режимів робочого часу і відпочинку. У практичному вимірі це забезпечило підвищення гнучкості управління персоналом – роботодавці



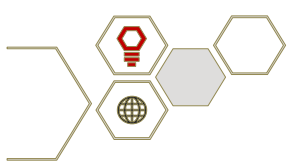
отримали можливість оперативно змінювати умови праці, перерозподіляти функції та застосовувати альтернативні форми зайнятості залежно від операційних потреб. Водночас такі законодавчі зміни мають переважно адаптивний і тимчасовий характер – їх фрагментарність і неповна узгодженість ускладнюють правозастосування та формують ризики зниження стабільності трудових гарантій, що актуалізує потребу у подальшому системному вдосконаленні нормативного регулювання.

Дистанційна зайнятість в умовах воєнного стану перестала виконувати допоміжну функцію і набула статусу базового механізму підтримання економічної активності. Її функціонування визначається поєднанням обмежень безпекового характеру, просторової мобільності робочої сили та необхідності збереження операційної безперервності. Це призводить до структурних зрушень на ринку праці – зростає частка секторів, де результат праці може бути відокремлений від місця виконання, посилюється регіональна деконцентрація зайнятості, змінюється попит на компетентності у бік цифрових і комунікаційних навичок. Водночас дистанційна форма роботи формує нові дисбаланси між сегментами ринку праці, поглиблюючи розрив між висококваліфікованими та низькокваліфікованими працівниками (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості функціонування дистанційної зайнятості та її вплив на структуру ринку праці

Функціональний параметр	Прояв у дистанційній зайнятості	Структурний ефект для ринку праці	Наслідки для роботодавців і працівників
Просторова організація праці	Виконання роботи поза традиційним робочим місцем – часто в різних регіонах або за кордоном	Деконцентрація робочої сили – зменшення прив'язки до локальних ринків	Розширення доступу до кадрів – конкуренція на глобальному рівні
Режим зайнятості	Гнучкі графіки – асинхронна взаємодія – проєктна робота	Зростання частки нестандартної зайнятості	Оптимізація використання робочого часу –

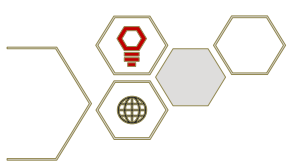


			складність координації
Технологічна основа	Використання цифрових платформ комунікації та управління завданнями	Зміщення попиту на цифрові компетентності	Підвищення вимог до кваліфікації – необхідність постійного навчання
Сегментація праці	Чітке розмежування між дистанційними та недистанційними видами діяльності	Поляризація ринку праці	Зростання нерівності доступу до стабільної зайнятості
Організація контролю	Перехід до оцінювання результатів замість процесу	Формування нових стандартів продуктивності	Підвищення автономії – ризик перевантаження працівників

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 193; 3, с. 245; 10, р. 285; 11, р. 21; 14, с. 58].

Функціонування дистанційної зайнятості в сучасних умовах демонструє зміну логіки формування ринку праці – ключовим стає не місце роботи, а здатність інтегруватися у цифрове середовище виконання завдань. Просторова організація праці на практиці означає, що підприємства формують розподілені команди – наприклад, працівники можуть одночасно перебувати у різних регіонах України або за її межами, але залишатися залученими до єдиного виробничого процесу. Це розширює можливості залучення кадрів, але водночас підвищує конкуренцію, оскільки роботодавець отримує доступ до ширшого ринку праці. Гнучкість режимів зайнятості проявляється у переході до асинхронної взаємодії, коли робочий процес не прив'язаний до єдиного часу виконання – така модель активно використовується у сфері ІТ, консалтингу, онлайн-освіти [10, р. 285]. Вона дозволяє підтримувати продуктивність навіть за умов нестабільного енергозабезпечення або безпекових обмежень, проте ускладнює координацію і підвищує вимоги до самоорганізації працівників.

Технологічна основа дистанційної роботи формує нову структуру попиту на ринку праці – у фінансовому секторі, освіті, маркетингу ключовими стають навички роботи з цифровими інструментами, аналітикою та онлайн-



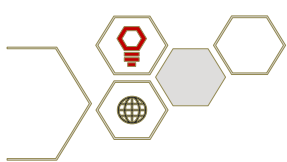
комунікацією. Це витісняє частину традиційних професій або трансформує їх зміст, водночас створюючи нові ніші зайнятості [3, с. 245]. Сегментація праці набуває більш вираженого характеру – галузі, що не можуть перейти у дистанційний формат, зберігають жорсткіші умови зайнятості та нижчу гнучкість, що поглиблює структурні диспропорції. Організація контролю через оцінювання результатів змінює поведінкові моделі – працівники отримують більшу автономію, але стикаються з розмитістю меж робочого часу, що в реальних умовах часто призводить до перевантаження. У підсумку дистанційна зайнятість не лише адаптує ринок праці до воєнних викликів, а й формує нову його конфігурацію, де визначальними стають цифрові можливості, гнучкість і здатність працювати в умовах невизначеності.

Оцінювання ефективності трансформації трудових відносин потребує поєднання економічних та соціальних критеріїв, оскільки зміни у формах зайнятості одночасно впливають на продуктивність, витрати та рівень захищеності працівників. Методично доцільно виходити з інтегрованого підходу, де ефективність розглядається як результат балансування між зниженням трансакційних і операційних витрат, забезпеченням стабільності трудових доходів та дотриманням базових гарантій. У цьому контексті ключовим є формування системи показників, здатних відобразити не лише фінансові результати, але й якісні параметри трудових відносин – передбачуваність зайнятості, доступ до соціального захисту, сталість трудових зв'язків (табл. 3).

Таблиця 3

Методичні підходи до оцінювання ефективності трансформації
трудових відносин

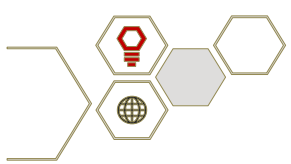
Методичний підхід	Аналітичний фокус	Базові індикатори оцінювання	Інтерпретація результатів
Економіко-результативний	Оцінка змін у продуктивності та витратах на працю	Продуктивність праці – витрати на персонал – частка змінних витрат	Визначає економічну доцільність трансформації



Балансово-стабілізаційний	Співвідношення гнучкості зайнятості та стабільності доходів	Рівень доходної стабільності – частка нестандартної зайнятості – плинність кадрів	Відображає стійкість трудових відносин
Соціально-захисний	Рівень забезпечення трудових і соціальних гарантій	Доступ до соціальних виплат – дотримання робочого часу – наявність страхового покриття	Характеризує якість соціального захисту
Інституційно-відповідний	Узгодженість практик зайнятості з нормативним середовищем	Частота порушень – відповідність договорів законодавству – формалізація зайнятості	Показує рівень правової визначеності
Інтегрально-адаптивний	Комплексна оцінка здатності системи до функціонування в умовах невизначеності	Співвідношення економічних і соціальних показників – рівень адаптивності	Визначає довгострокову ефективність трансформації

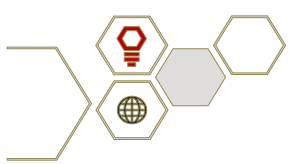
Джерело: сформовано автором на основі [5; 6, с. 102; 8, с. 101; 12, с. 115; 13].

Оцінювання ефективності трансформації трудових відносин потребує синхронного вимірювання фінансових результатів і якості зайнятості, оскільки односторонні оцінки дають викривлену картину. Економіко-результативний підхід у діяльності сервісних і ІТ-компаній дозволяє зафіксувати ефект від переходу до дистанційної роботи – скорочення витрат на офісну інфраструктуру при збереженні обсягів виконаних проєктів, однак ці результати потребують співвіднесення з динамікою навантаження на персонал. У фінансових установах така оптимізація часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці, що не відображається у фінансовій звітності, але впливає на довгострокову продуктивність. Балансово-стабілізаційний підхід дозволяє виявити межу ефективності гнучких форм зайнятості – у логістичних компаніях використання змінних графіків і



погодинної оплати забезпечує швидку адаптацію до коливань попиту, проте надмірна варіативність зайнятості призводить до втрати кваліфікованих працівників і зростання витрат на їх заміщення [6, с. 102]. У цьому випадку ефективність досягається лише за умов підтримання мінімального рівня стабільності доходів. Соціально-захисний підхід у практиці демонструє неоднорідність результатів – у великих компаніях дистанційні працівники зберігають доступ до страхових і компенсаційних механізмів, тоді як у малому бізнесі ті самі форми зайнятості часто супроводжуються скороченням соціальних гарантій [8, с. 101]. Це створює різні траєкторії ефективності для однакових організаційних рішень і потребує врахування масштабу діяльності при оцінюванні. Інституційно-відповідний підхід виявляє практику часткового формалізування трудових відносин – підприємства, що працюють у правовій невизначеності, комбінують трудові та цивільно-правові договори, мінімізуючи регуляторні ризики, але водночас знижуючи передбачуваність умов зайнятості для працівників. У виробничих і будівельних компаніях це проявляється у використанні короткострокових угод для покриття операційних потреб без довгострокових зобов'язань. Інтегрально-адаптивний підхід узагальнює ці ефекти і дозволяє оцінити стійкість сформованих моделей – ефективними виявляються ті рішення, які одночасно забезпечують контроль витрат, утримання ключового персоналу та прийнятний рівень соціального захисту [13]. У практиці це означає впровадження комбінованих моделей зайнятості з фіксованою базою доходу та змінною складовою, доповнених внутрішніми політиками регулювання робочого часу і доступу до соціальних гарантій, що дозволяє зберігати баланс між економічною доцільністю і соціальною стабільністю в умовах невизначеності.

Трансформація трудових відносин в умовах воєнного стану та дистанційної зайнятості супроводжується комплексом взаємопов'язаних проблем, що проявляються у правовій, економічній та організаційній площинах. Нормативне середовище залишається фрагментарним – швидкі

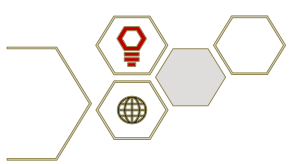


зміни регулювання не забезпечують цілісності правозастосування, що породжує невизначеність щодо режиму роботи, контролю та відповідальності сторін [1, с. 5]. Паралельно відбувається розмивання трудових гарантій – гнучкі форми зайнятості часто супроводжуються обмеженим доступом до соціального захисту, а поширення квазіформальної зайнятості підриває стабільність системи соціального страхування.

В економічному вимірі фіксується суперечність між короткостроковою оптимізацією витрат і довгостроковою ефективністю – зростання гнучкості супроводжується плинністю кадрів і втратою кваліфікованого персоналу. Дистанційна зайнятість поглиблює структурну нерівність ринку праці – переваги концентруються у сегментах із високими цифровими компетентностями, тоді як інші групи витісняються [2, с. 192]. Організаційні проблеми проявляються у складності координації розподілених команд, втраті неформальних комунікацій і зниженні залученості, що ускладнює управління результатами.

Вплив війни Росії проти України додає безпекові та інфраструктурні обмеження – перебої енергопостачання, релокація працівників і залежність від цифрових систем підвищують операційні ризики та вразливість до кіберзагроз. Соціально-психологічний аспект характеризується розмиттям меж робочого часу, перевантаженням і професійним вигоранням. Водночас відсутність узгоджених методичних підходів до оцінювання таких змін обмежує можливості їх системного аналізу, що ускладнює формування стабільних моделей трудових відносин в умовах тривалої невизначеності.

Удосконалення регулювання та організації трудових відносин в Україні в сучасних умовах потребує переходу від реактивних рішень до системної моделі, що поєднує гнучкість зайнятості з гарантіями її стабільності. На рівні правового регулювання доцільним є чітке унормування дистанційної та гібридної зайнятості через фіксацію режимів робочого часу, порядку контролю результатів і мінімальних соціальних гарантій незалежно від форми

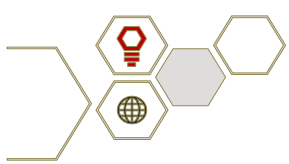


виконання роботи – це знижує правову невизначеність і вирівнює умови для різних категорій працівників. Важливим напрямом є обмеження практик підміни трудових відносин цивільно-правовими угодами шляхом встановлення критеріїв фактичної зайнятості, що дозволяє зберегти баланс між економічною доцільністю та соціальним захистом.

В організаційному вимірі ефективними є моделі комбінованої зайнятості, де поєднується фіксована складова оплати праці з гнучкою частиною, прив'язаною до результатів – така структура забезпечує мотивацію без втрати базової доходної стабільності. Практика показує доцільність впровадження внутрішніх політик управління дистанційною роботою, які регламентують доступність працівника, часові межі взаємодії та правила цифрової комунікації – це дозволяє зменшити перевантаження і підвищити керованість процесів.

З точки зору управління персоналом доцільним є перехід до систем оцінювання, що поєднують кількісні показники продуктивності з якісними індикаторами залученості та стабільності кадрів – це дає змогу своєчасно виявляти ризики плинності та зниження ефективності. Водночас необхідним є інвестування у розвиток цифрових компетентностей працівників, оскільки саме вони визначають їхню конкурентоспроможність у новій структурі ринку праці.

Окремої уваги потребує підвищення стійкості трудових процесів до зовнішніх шоків – доцільним є створення резервних каналів комунікації, дублювання критичних функцій і впровадження гнучких сценаріїв організації роботи у разі порушення інфраструктури. У підсумку практичні рекомендації мають бути спрямовані не лише на підвищення поточної ефективності, а й на формування адаптивної моделі трудових відносин, здатної забезпечувати безперервність діяльності, збереження трудового потенціалу та прийнятний рівень соціального захисту в умовах тривалої невизначеності.



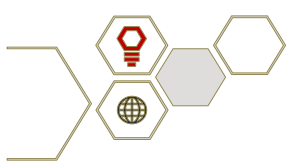
Висновки. Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що трансформація трудових відносин в Україні має системний характер і відбувається через поєднання гнучких форм зайнятості, цифровізації та змін у правовому регулюванні, що формує нову модель організації праці з акцентом на адаптивність і результативність. Встановлено, що дистанційна зайнятість стала ключовим механізмом підтримання економічної активності, водночас спричиняючи структурні зрушення ринку праці – посилення сегментації, зміну вимог до компетентностей і зростання ролі цифрових інструментів управління.

Основні проблеми полягають у фрагментарності нормативного поля, розмитості трудових гарантій, поширенні квазіформальної зайнятості та дисбалансі між економічною ефективністю і збереженням трудового потенціалу. Додатково проявляються організаційні труднощі координації та нерівний доступ до можливостей дистанційної роботи, що підвищує нестійкість трудових відносин.

Рекомендації зводяться до чіткого унормування дистанційної зайнятості, запровадження критеріїв ідентифікації трудових відносин, розвитку комбінованих моделей оплати праці та інтегрованих систем оцінювання ефективності, що враховують економічні й соціальні параметри. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням уніфікованих методик оцінювання трансформацій, аналізом довгострокових наслідків дистанційної зайнятості та дослідженням впливу цифрових платформ на інституціоналізацію праці.

Список використаних джерел

1. Хатнюк Н. С., Побіянська Н. Б., Обловацька Н. О. Проблеми трансформації трудового законодавства відповідно до умов воєнного стану в Україні. *ScienceRise: Juridical Science*. 2022. Вип. 4, № 22. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2022.270675>.



2. Пачева Н., Подзігун С. Трансформація сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний час. *Економічні горизонти*. 2024. Вип. 2–3, № 28. С. 190–197. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552).

3. Мельничук О., Мельничук М., Павліченко І. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 70. С. 242–247. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37>.

4. Андрушко А. Трудові відносини у період воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 1, № 73. С. 147–150. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.24>.

5. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.81>.

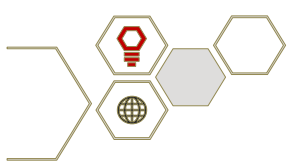
6. Кравченко О. В. До питання особливостей організації трудових відносин в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 2, № 84. С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.12>.

7. Васько Б. В., Панчишин О. Ю. Особливості трудових відносин під час воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. С. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15842374>.

8. Кузнецова Ю. В. Реформування трудових правовідносин під час воєнного стану. *Правова держава*. 2023. Вип. 50. С. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.50.280277>.

9. Хмара М. Особливості припинення трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 2. С. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.02.121>.

10. Havrylyuk V. O., Rybak N. V., Kuzmenko V. V., Deneha P. The influence of martial law on labour relations in Ukraine. *Revista Juridica*



Portucalense. 2023. № Especial. P. 276–294. DOI: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(ne\)2023.ic-14](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(ne)2023.ic-14).

11. Denysyuk M. O. Impact of martial law on remote employment in Ukraine. *Social Law*. 2025. Vol. 2. P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.32751/2617-5967-2025-02-03>.

12. Pihar A., Ovcharyk R. Remuneration and settlements with employees under martial law: labor relations, booking of employees, analytical aspect of earnings. *Фінанси України*. 2025. Вип. 7. С. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.07.112>.

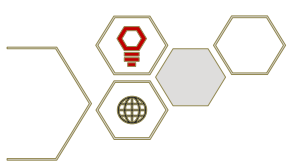
13. Lesko N., Zhyravetsky T., Lasko I., Shvets D., Biltska M., Smotrych D. Legal guarantees of the realization of the labor rights of the employee in the conditions of martial law in Ukraine. *Revista Brasileira de Direito*. 2024. Vol. 20, № 1. DOI: <https://doi.org/10.18256/2238-0604.2024.v20i1.4985>.

14. Cherevko N. Right to work under martial law: Legislative aspect in Ukraine. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*. 2024. Vol. 14, № 3. С. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.56215/naia-chasopis/3.2024.55>.

15. Dyban M. The influence of the legal regime of martial states on labor relations in Ukraine. *Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2024. Вип. 3, № 72. С. 135–139. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.72.19072>.

16. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15.03.2022. *Верховна Рада України: вебсайт*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 24.01.2026).

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України № 2352-IX від 01.07.2022. *Верховна Рада України: вебсайт*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20> (дата звернення: 24.01.2026).



18. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322-VIII від 10.12.1971 (зі змінами). *Верховна Рада України: вебсайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 24.01.2026).