



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Політика оплати праці та її вплив на дистрибуційні системи підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану

Валерія Г. Щербак  ^{1*} ● Тетяна А. Костишина  ² ●
Анна І. Костишина  ³

¹ Сумський національний аграрний університет (Україна). Професор кафедри економіки та підприємництва ім. І. М. Брюховецького, д. е. н., професор.

² Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Завідувачка кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, д. е. н., професор.

³ Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Асистент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії.

* Автор-кореспондент, e-mail: valery.shcherbak@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах воєнного стану в Україні політика оплати праці підприємств торгівлі зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Втрата стабільності економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, необхідність підтримки мотивації персоналу та забезпечення соціальної стабільності працівників підвищують роль адаптації політики оплати праці до кризових умов. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення політики оплати праці підприємств торгівлі України для підвищення ефективності їхніх дистрибуційних систем в умовах воєнного стану. У дослідженні застосовано комплексний підхід, який включає методи системного аналізу, статистичного моделювання, порівняльний аналіз, а також експертні оцінки. Для аналізу впливу політики оплати праці на функціонування дистрибуційних систем використано економіко-математичне моделювання. У ході дослідження встановлено, що гнучка політика оплати праці, яка включає бонуси за виконання завдань у кризових умовах, компенсації за ризики, а також запровадження гнучких графіків роботи, сприяє підвищенню ефективності дистрибуційних систем. Визначено, що оптимізація витрат на оплату праці без зниження мотивації працівників є ключовим чинником для зменшення часу доставки товарів та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Дослідження показало, що соціальні гарантії та стабільна оплата праці є важливими для забезпечення лояльності персоналу й мінімізації плинності кадрів. Впровадження адаптивних підходів до оплати праці дозволяє підприємствам торгівлі зберігати високу ефективність дистрибуційних систем навіть в умовах значної невизначеності. Розроблені рекомендації спрямовані на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною стабільністю підприємств. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на аналізі впливу цифровізації процесів управління оплатою праці та вивченні міжнародного досвіду оптимізації дистрибуційних систем у кризових умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

політика оплати праці, дистрибуційні системи, соціально-економічний розвиток, підприємства торгівлі, воєнний стан.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Remuneration Policy and Its Impact on the Distribution Systems of Ukrainian Trade Enterprises Under Martial Law

 Valeriia Shcherbak ^{1*} ● Tetiana Kostyshyna ² ● Anna Kostyshyna ³
¹ *Sumy National Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship named after I. M. Bryukhovetsky, Doctor Sciences (Economics), Professor.*
² *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Head of the Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory, Doctor Sciences (Economics), Professor.*
³ *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Assistant at the Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory.*

 * **Corresponding Author**, e-mail: valery.shcherbak@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.05)

 Copyright © 2025
by authors


This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current conditions of martial law in Ukraine, the wage policy of trade enterprises is significantly influenced by both internal and external factors. The loss of stability in the economic environment, disruption of logistics chains, the need to maintain staff motivation, and ensuring the social stability of employees increase the role of adapting wage policy to crisis conditions. The aim of the research is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the wage policy of Ukrainian trade enterprises to increase the efficiency of their distribution systems under martial law. The study uses a comprehensive approach, which includes methods of system analysis, statistical modeling, comparative analysis, as well as expert assessments. Economic and mathematical modeling was used to analyze the impact of wage policy on the functioning of distribution systems. The study found that a flexible wage policy, which includes bonuses for performing tasks in crisis conditions, risk compensation, as well as the introduction of flexible work schedules, contributes to increasing the efficiency of distribution systems. It was determined that optimizing labor costs without reducing employee motivation is a key factor for reducing product delivery time and increasing customer satisfaction. The research showed that social guarantees and stable wages are important for ensuring staff loyalty and minimizing staff turnover. The implementation of adaptive approaches to wages allows trade enterprises to maintain high efficiency of distribution systems even in conditions of significant uncertainty. The developed recommendations are aimed at ensuring a balance between economic efficiency and social stability of enterprises. Further research should focus on analyzing the impact of digitalization of wage management processes and studying international experience in optimizing distribution systems in crisis conditions.

KEYWORDS

wage policy, distribution systems, socio-economic development, trade enterprises, martial law.

1. Вступ

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності, спричинених збройною агресією проти України, питання оплати праці стало одним із ключових чинників, що впливають на функціонування підприємств торгівлі. Політика оплати праці визначає не лише рівень задоволеності та мотивації персоналу, але й суттєво впливає на стабільність робочих колективів, продуктивність праці, а також здатність підприємств адаптуватися до кризових умов. Окрім цього, ефективна система оплати праці є вагомим елементом у підтримці економічного добробуту на макро- та мікрорівнях, зокрема в контексті збереження і розвитку дистрибуційних систем підприємств. Дистрибуційні системи, будучи основою логістичного забезпечення, відіграють критичну роль у своєчасному постачанні товарів, оптимізації витрат і задоволенні потреб споживачів. В умовах воєнного часу ці системи зазнають значних змін та викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом кадрів і ресурсів, а також необхідністю швидкої адаптації до непередбачуваних умов.

Особливого значення набуває соціально-економічна складова політики оплати праці, яка визначає можливість залучення кваліфікованих фахівців, підтримання їхньої лояльності та зменшення плинності кадрів. Водночас, логістичний аспект цієї проблеми вимагає аналізу взаємозв'язку між рівнем оплати праці та ефективністю роботи дистрибуційних систем, особливо в умовах посилення економічного та соціального тиску. Дане дослідження присвячено науковому обґрунтуванню впливу політики оплати праці на ефективність функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, ідентифікації основних соціально-економічних та логістичних викликів, а також розробці практичних рекомендацій щодо їх подолання.

2. Огляд літературних джерел

Шушпанов Д. Г. [1] у своїй роботі досліджував існуючі системи оплати праці та мотивація працівників в Україні. Він виявив основні проблеми в оплаті праці в Україні, які полягають у низькому рівні оплати праці, що знижує продуктивність працівників. Але в його роботі залишилось не вирішено питання як політика оплати впливає на логістичні процеси. Авторка Петрова І. В. [2] досліджує оплату праці в мотиваційній системі сучасного підприємства і визначає, що оплата праці є основним чинником мотивації та доводить, що відсутність прозорості у політиці оплати погіршує довіру працівників. В цій роботі залишається невирішеним питання взаємозв'язку із дистрибуційними системами. Чернушкіна О. О. [3] в своєму дослідженні довела, що мотивація працівників прямо впливає на їх ефективність, а використання гнучких систем оплати підвищує продуктивність. Але поза увагою залишилось визначення його конкретного впливу на підприємства торгівлі. Мельник Т. Ю. [4] вивчає державну підтримку та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Цей автор визначив, що держава має важливу роль у підтримці бізнесу в кризовий час та ефективна політика оплати сприяє стійкості підприємств. В цьому дослідженні не вирішено як це впливає на управління дистрибуцією. Белоусова О. С. [5], вивчаючи вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств, довела, що логістика є ключовою для конкурентоспроможності. Та інвестиції в логістичні системи підвищують ефективність дистрибуції. Але не зовсім зрозуміло, як вони пов'язані із оплатою праці. Закаблук Г. О. [6], аналізуючи яким чином удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами дозволяють адаптувати систему оплати до сучасних умов. Автор довів, що мотивуючі механізми підвищують лояльність працівників, але поза увагою залишилось питання яким чином здійснюється їхній вплив на ефективність логістики. Белова О. і Петрова І. [7] детально аналізують маркетинг персоналу в компенсаційній політиці підприємства. Ці авторки довели, що маркетинг персоналу зміцнює позиції підприємства, а збалансовані системи оплати знижують плинність кадрів. Марченко М. [8] вивчає сучасні підходи до формування матеріального стимулювання та визначає, які інновації в оплаті праці потрібні для адаптації до змін. В цій роботі було визначено які саме стимули ефективно впливають на продуктивність, але не зрозуміло як це застосувати в торгівлі під час кризи. Чернега І. І. [9] чітко викреслив проблеми визначення понять продуктивності й ефективності

праці та визначив, що підвищення ефективності праці є складним завданням та які чіткі критерії підвищують управлінські рішення. Але цей автор не вирішив які саме аспекти роздрібно торгівлі створюють специфічні умови підвищення ефективності праці. Яновська В. і Кузьміна К. [10], досліджуючи компенсаційну політику підприємства та мотивацію персоналу, виявили їх проблеми та перспективи. Авторами було доведено яким чином розвиток компенсаційних пакетів підтримує мотивацію, але не вирішено як це впливає на логістичні системи. Тараненко О. О. [11], досліджуючи тенденції та чинники розвитку роздрібно торгівлі України, довела, що роздрібна торгівля адаптується до кризових умов, але її розвиток потребує гнучких підходів. В даній роботі не було вирішено яким чином можна інтегрувати гнучкість оплати праці та критичні умови роздрібно торгівлі. Салій Є. Ю. і Салій О. О. [12] вивчили зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни та довели, що підприємства змінюють стратегії для виживання, а адаптація політики оплати сприяє їхньої стійкості. На жаль, конкретні механізми цієї адаптації для торгівлі не були визначені. Бондарчук Л. [13] запропонував систему удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України, та довів, що мотивація залишається ключовим викликом, а нові методи мотивації сприяють продуктивності. Однак не було вирішено як це відобразиться на дистрибуції. Таким чином, ці статті охоплюють різні аспекти політики оплати праці, але потребують доповнення для повного розкриття теми дистрибуційних систем в умовах воєнного стану.

3. Постановка завдання

Мета даної статті – розкрити вплив політики оплати праці на ефективність функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, визначити ключові виклики та можливості для їх оптимізації, а також обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення політики оплати праці для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплексний підхід, який включає методи системного аналізу, статистичного моделювання, порівняльного аналізу, а також експертних оцінок. Економіко-математичне моделювання було використано для аналізу впливу політики оплати праці на функціонування систем розподілу.

5. Результати та обговорення

Політика оплати праці є важливим компонентом управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств у різних сферах економіки, зокрема в торгівлі. В умовах воєнного стану, коли підприємства зіштовхуються з численними викликами, політика оплати праці набуває особливої ваги, оскільки вона може стати не лише інструментом мотивації працівників, але й фактором, що визначає їхню здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити стабільність у роботі дистрибуційних систем.

Політика оплати праці в умовах воєнного стану повинна бути гнучкою і адаптованою до змінних економічних умов. Зокрема, підприємства можуть впроваджувати різноманітні моделі оплати праці, такі як:

- 1) фіксована ставка з доплатами за виконання додаткових завдань (наприклад, за перевезення товарів у небезпечних зонах або за роботу в умовах підвищеного ризику);
- 2) бонусна система, яка стимулює працівників до підвищення продуктивності в умовах обмеженого часу і ресурсів;
- 3) гнучкі графіки та компенсації за відсутність на роботі внаслідок надзвичайних ситуацій, що дозволяє зберігати мотивацію навіть у складних умовах.

Оплата праці є однією з ключових складових системи управління підприємствами торгівлі, оскільки вона виконує подвійну функцію: виступає джерелом доходу для працівників та інструментом мотивації для підвищення їхньої продуктивності. В сучасних умовах нестабільності та воєнного стану ефективна політика оплати праці набуває ще більшого

значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств торгівлі, їхньої конкурентоспроможності та соціально-економічної стабільності. Мотивація працівників є основною функцією системи оплати праці, оскільки рівень заробітної плати безпосередньо впливає на зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів. У торгівлі, де працівники часто перебувають у безпосередньому контакті з клієнтами, якість обслуговування, швидкість виконання завдань та ефективність роботи залежать від рівня їхньої мотивації. Ефективна система оплати праці повинна враховувати як основну заробітну плату, так і систему преміювання, бонусів, надбавок за досягнення, що сприяє підвищенню мотивації та створенню здорового конкурентного середовища (табл. 1).

Таблиця 1. Основні елементи системи оплати праці, що впливають на мотивацію персоналу

Елемент системи оплати праці	Вплив на мотивацію персоналу
Базова ставка	Забезпечує стабільність доходу працівників
Премії за досягнення цілей	Стимулює продуктивність та досягнення ключових показників ефективності
Соціальні виплати	Підвищує соціальну захищеність працівників
Додаткові пільги (медичне страхування, навчання тощо)	Сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів

Джерело: [1; 2; 3].

Висока плинність кадрів є значним викликом для підприємств торгівлі, особливо в умовах кризи. Недостатній рівень оплати праці часто є основною причиною звільнення працівників, що призводить до збільшення витрат підприємств на підбір і навчання нового персоналу, а також до зниження продуктивності через брак досвіду у нових співробітників. У цьому контексті, стабільна та конкурентоспроможна система оплати праці дозволяє знизити плинність кадрів, сприяти утриманню талановитих працівників та формуванню лояльного колективу (рис. 1).

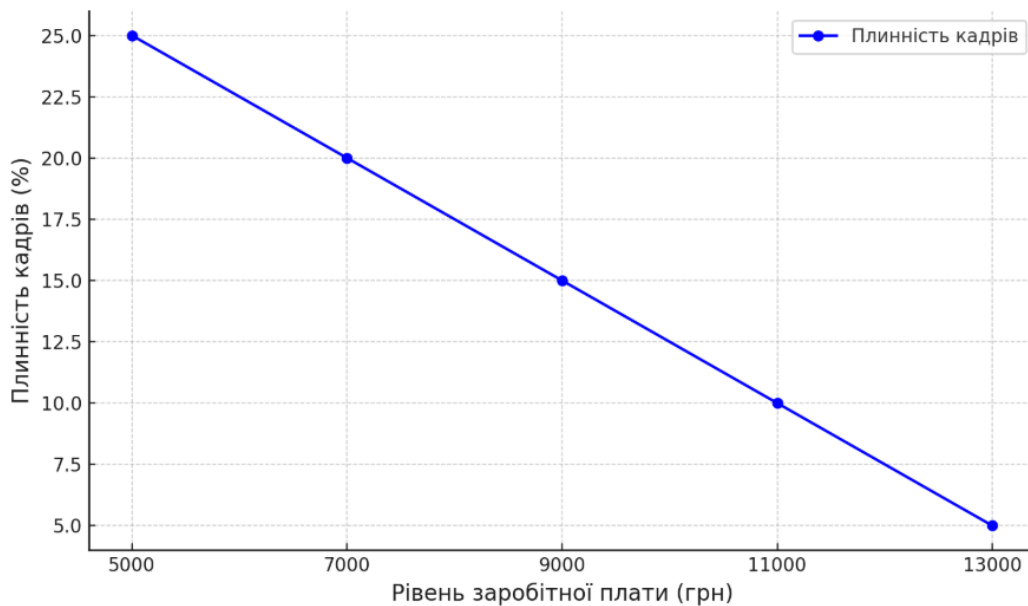


Рис. 1. Вплив рівня оплати праці на плинність кадрів

Джерело: побудовано на підставі [14; 15; 16].

Рис. 1 демонструє залежність між рівнем заробітної плати та відсотком звільнень за певний період на прикладі підприємств торгівлі Полтавського регіону за 2023 р. Для підприємств торгівлі, що функціонують у висококонкурентному середовищі, залучення кваліфікованих фахівців є одним із головних факторів успішності. Високий рівень оплати праці, що відповідає ринковим умовам, створює привабливі умови для найму професіоналів. Крім того, соціальний пакет і можливості професійного розвитку (навчання, підвищення кваліфікації) є додатковими мотиваторами для залучення досвідчених спеціалістів (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння рівня заробітної плати у торговельному секторі з іншими галузями

Галузь	Середня заробітна плата (грн)
Торгівля	9 000
Промисловість	12 000
ІТ-сектор	25 000
Будівництво	15 000
Сільське господарство	8 000

Джерело: [14; 15; 16].

Дані табл. 2 показують, що рівень заробітної плати у сфері торгівлі поступається іншим галузям, таким як промисловість, будівництво та ІТ-сектор. Ефективна політика оплати праці є ключовим інструментом для розвитку підприємств торгівлі, оскільки вона забезпечує мотивацію працівників, знижує плинність кадрів та сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів.

Оптимізація дистрибуційних систем в умовах кризи є важливим аспектом управління підприємствами, яке забезпечує їх виживання та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Кризові ситуації, такі як економічні потрясіння, війни, пандемії чи природні катастрофи, створюють серйозні виклики для дистрибуційних процесів, оскільки вони можуть призводити до порушень у постачаннях, зростання вартості перевезень, обмеження наявності ресурсів і змін у споживчих перевагах. Відповідно, для забезпечення стабільної роботи підприємства необхідно оптимізувати логістичні процеси з урахуванням факторів, які змінюються під впливом кризових явищ. Оптимізація передбачає впровадження нових підходів до управління запасами, вибору маршрутів постачання, автоматизації процесів, покращення взаємодії між учасниками ланцюга постачання та адаптації до нових умов через використання гнучких стратегій. Окреме значення в таких умовах має можливість швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, а також здатність зберігати ефективність навіть за обмежених ресурсів.

Логістична спроможність підприємства визначається його здатністю ефективно та своєчасно виконувати операції з постачання, зберігання та розподілу товарів, навіть за умов обмежених ресурсів та зовнішніх загроз. У кризовий період ця спроможність зазнає серйозних випробувань. Підприємства повинні швидко адаптувати свої логістичні стратегії, впроваджуючи більш ефективні методи прогнозування та управління ризиками.

Ключовими аспектами, що впливають на логістичну спроможність у кризових умовах, є:

- 1) гнучкість і адаптивність – можливість змінювати маршрути постачання, організовувати альтернативні канали доставки та оперативно реагувати на зміни в попиті;
- 2) інтеграція з партнерами – встановлення надійних відносин з постачальниками і дистриб'юторами для забезпечення стабільності в ланцюгу поставок;
- 3) інновації в управлінні запасами – використання технологій для кращого прогнозування потреб, автоматизація поповнення запасів для зменшення витрат і підвищення оперативності.

Зниження часу доставки товарів є одним із найбільш важливих аспектів для досягнення ефективності в дистрибуційних системах під час кризи. В умовах високої невизначеності та ризику, швидкість доставки безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги для підприємств.

Ключові стратегії зниження часу доставки включають:

- 1) оптимізацію маршрутів – використання сучасних технологій для визначення найбільш ефективних маршрутів з урахуванням поточних умов на дорогах, а також прогнозування можливих затримок через екстрені фактори;
- 2) автоматизацію та цифровізацію – впровадження систем управління логістикою, які дозволяють в реальному часі моніторити рух товарів, прогнозувати терміни доставки та оперативно реагувати на зміни;
- 3) міжнародне співробітництво – активне співробітництво з міжнародними логістичними компаніями для забезпечення доступу до альтернативних маршрутів і методів доставки, що дозволяє зменшити затримки.

У кризових умовах підвищення рівня задоволеності клієнтів є одним з основних завдань для підприємств, оскільки зміни в постачаннях та обмеження ресурсів можуть призвести до

зниження якості обслуговування. Задоволення клієнтів залежить не тільки від якості продукції, а й від ефективності логістичних процесів, здатності підприємства швидко і безпечно доставити товар у потрібний час.

Для підвищення рівня задоволеності важливо:

- 1) покращувати комунікації з клієнтами – постійно інформувати їх про статус доставки, можливі затримки та варіанти вирішення проблем;
- 2) впроваджувати індивідуальний підхід – розробляти персоналізовані рішення для клієнтів, що враховують специфіку їхніх потреб та особливості умов доставки;
- 3) досягти гнучкості в обслуговуванні – можливість адаптувати умови доставки, повернення товару або заміни в разі необхідності, що забезпечить більш високий рівень лояльності клієнтів.

У підсумку, оптимізація дистрибуційних систем в умовах кризи, зниження часу доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів вимагають комплексного підходу, який включає впровадження інновацій, гнучкість у прийнятті рішень та активне використання технологій для покращення логістичних процесів.

Воєнний стан в Україні супроводжується значними економічними труднощами, включаючи інфляцію, зростання витрат на енергоресурси, порушення логістичних ланцюгів і зниження платоспроможного попиту населення. В таких умовах підприємства змушені переглядати свою політику оплати праці, щоб забезпечити адекватну мотивацію працівників, підвищити їхню продуктивність і забезпечити ефективність роботи дистрибуційних систем.

Дистрибуційні системи підприємств торгівлі включають усі етапи доставки товару від виробника або постачальника до кінцевого споживача. У умовах воєнного стану логістичні ланцюги піддаються значному стресу через проблеми з транспортуванням, порушення стабільності роботи складів та магазинів, а також через неможливість виконання нормальних операцій у деяких регіонах країни.

Політика оплати праці впливає на ефективність роботи дистрибуційних систем наступним чином. Мотивація працівників до забезпечення стабільної роботи ланцюгів постачання. В умовах воєнного стану персонал, що працює у дистрибуційних та логістичних підрозділах, стикається з підвищеними ризиками та труднощами, що може знижувати їхню продуктивність. Однак правильно побудована політика оплати праці може стимулювати працівників до активнішої роботи, підвищуючи ефективність доставки товарів та забезпечення наявності запасів. Наприклад, премії за виконання особливо складних завдань або за доставку в зону ризику можуть мотивувати співробітників до кращих результатів (табл. 3).

Таблиця 3. Взаємозв'язок між рівнем оплати праці та економічними показниками розвитку торговельних підприємств

Рівень оплати праці (тис. грн)	Товарообіг (тис. грн)	Продуктивність праці (грн/працівник)	Рівень прибутковості (%)
10 000	1 200	80 000	10
12 000	1 400	100 000	12
15 000	1 700	120 000	15
18 000	2 000	140 000	18
20 000	2 400	160 000	20

Джерело: [14; 15; 16].

Підвищення адаптивності підприємства до змін. Гнучка система оплати праці дозволяє підприємствам торгівлі швидше адаптуватися до кризових умов. Вона дає змогу заохочувати працівників до впровадження нових методів роботи, наприклад, до використання альтернативних маршрутів доставки, оптимізації запасів або змін у складі працівників. Підвищення гнучкості у системах оплати праці дозволяє зберігати ефективність роботи дистрибуційних систем навіть у нестабільних умовах.

Підвищення лояльності працівників. У складних економічних і соціальних умовах важливо зберегти лояльність працівників, особливо в періоди значного стресу та невизначеності. Політика оплати праці, що забезпечує соціальні гарантії, компенсації за додаткову роботу, а також стабільність доходу, може сприяти збереженню ключових працівників, які забезпечують роботу дистрибуційних систем.

Ефективність управління персоналом. В умовах воєнного стану необхідно дотримуватись принципу максимального використання наявних ресурсів при мінімальних витратах. Політика оплати праці має орієнтуватися на створення умов для оптимізації використання працівників, зокрема, за допомогою гнучких форм зайнятості (наприклад, часткової зайнятості, позмінного графіка). Це дозволяє уникати надмірних витрат на персонал і підвищує загальну ефективність роботи дистрибуційних систем.

У кризовий період підприємства торгівлі повинні зберігати високу якість обслуговування клієнтів і забезпечувати стабільність постачання товарів. Політика оплати праці може значно вплинути на рівень задоволеності працівників, що безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів і ефективності дистрибуційних процесів. Клієнти оцінюють підприємства не лише за асортиментом, але й за швидкістю доставки, рівнем обслуговування та надійністю постачань, що визначається роботою персоналу.

Підсумовуючи, політика оплати праці в умовах воєнного стану є важливим інструментом для підтримки ефективності дистрибуційних систем підприємств торгівлі. Правильне поєднання фінансових стимулів, гнучкості у підходах до оплати праці та соціальних гарантій дозволяє зберегти стабільність роботи підприємств, підвищити мотивацію працівників і адаптуватися до нових умов ринку, що має вирішальне значення для успішного функціонування підприємств у кризовий період.

6. Висновки

У ході проведеного аналізу встановлено, що політика оплати праці в умовах воєнного стану є критичним фактором для забезпечення стабільного функціонування дистрибуційних систем підприємств торгівлі України. Виявлено, що гнучкість у підходах до оплати праці, включаючи застосування бонусів, надбавок за виконання завдань у кризових умовах та впровадження гнучких графіків, дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змінних умов ринку. Адекватна система оплати праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, зокрема у дистрибуційних підрозділах, що напряду впливає на ефективність логістичних процесів і рівень задоволеності клієнтів. Забезпечення працівникам стабільного доходу та соціальних гарантій у період воєнного стану сприяє підвищенню їхньої лояльності до підприємства, зменшенню плинності кадрів та підтриманню високого рівня якості обслуговування клієнтів. Використання гнучких форм зайнятості та компенсаційних механізмів дозволяє підприємствам раціонально використовувати фінансові ресурси без втрати продуктивності.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення економіко-математичних моделей, які б дозволили оптимізувати витрати підприємств на оплату праці, зберігаючи мотивацію персоналу на високому рівні. Важливо оцінити, як впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація логістичних процесів та використання онлайн-платформ для керування персоналом, може вплинути на політику оплати праці в умовах кризових ситуацій. Перспективним напрямом є аналіз політики оплати праці та управління дистрибуційними системами в країнах, що стикалися з подібними кризами. Це дозволить інтегрувати найкращі практики в українські реалії. Дослідження мають охопити вплив сучасних підходів до оплати праці на конкурентоспроможність і розвиток підприємств торгівлі в посткризовий період. Необхідно поглиблено вивчити, як політика оплати праці впливає на добробут працівників і загальний рівень соціальної стабільності в умовах тривалої кризи. Результати подальших досліджень можуть стати основою для вдосконалення практичних рекомендацій з управління персоналом та дистрибуційними системами підприємств торгівлі в умовах кризових ситуацій.

References

1. Shushpanov, D. H. (2011). Oplata pratsi ta motyvatsiia pratsivnykiv v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamky vdoskonalennia [Wages and motivation of employees in Ukraine: Current state and directions for improvement]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 9(3), 347–350 (in Ukrainian)
2. Petrova, I. V. (2006). Oplata pratsi v motyvatsiinii systemi suchasnoho pidpriemstva [Wages in the motivational system of a modern enterprise]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: Aspects of Labor*, (7), 22–28 (in Ukrainian)

3. Chernushkina, O. O. (2016). Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia produktyvnosti vyrobnytstva [Motivation as a factor in increasing production productivity]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, (3), 351–355 (in Ukrainian)
4. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2(100), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (in Ukrainian)
5. Bielousova, O. S. (2015). Vplyv lohistychnoho menedzhmentu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti suchasnykh pidpriemstv [The impact of logistics management on improving the competitiveness of modern enterprises]. *Visnyk VIEM – Bulletin VIEM*, (11), 12–20 (in Ukrainian)
6. Zakabluk, H. O. (2013). Udoshkonalennia form i system opłaty pratsi za motyvatsiynym ta stymuliuiuchymy mekhanizmy [Improving forms and systems of remuneration through motivational and stimulating mechanisms]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 2(71), 109–114 (in Ukrainian)
7. Bielova, O., & Petrova, I. (2020). Marketynh personalu v kompensatsiinii politytsi pidpriemstva [Personnel marketing in the compensation policy of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scholarly Notes of the KROK University*, 4(60), 115–120. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/351> (in Ukrainian)
8. Marchenko, M. (2015). Suchasni pidkhody do formuvannia materialnoho stymuliuvannia [Modern approaches to the formation of material incentives]. *Uchast molodi u rozvytku ekonomiky ta suspilstva Ukrainy – Youth Participation in the Development of the Economy and Society of Ukraine*, (3), 135–140 (in Ukrainian)
9. Chernega, I. I. (2012). Problemy vyznachennia poniat produktyvnosti y efektyvnosti pratsi [Problems of defining the concepts of labor productivity and efficiency]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Papers of Tavria State Agrotechnological University. Economic Sciences*, 2(1(17)), 239–245. <http://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/939> (in Ukrainian)
10. Yanovska, V., Kuzmina, K., & Kalashnik, I. (2019). Kompensatsiina polityka pidpriemstva ta motyvatsiia personalu: problemy ta perspektyvy [Compensation policy of the enterprise and employee motivation: Problems and prospects]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia “Ekonomika i upravlinnia” – Collection of Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series “Economics and Management”*, (46), 147–157. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2019-46-148-158> (in Ukrainian)
11. Taranenko, O. O. (2012). Tendentsii ta chynnyky rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy [Trends and factors of development in Ukraine's retail trade]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (64), 126–131 (in Ukrainian)
12. Salii, Ye. Yu., & Salii, O. O. (2023). Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny [Changes in Ukraine's foreign economic activity under wartime conditions]. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 58–71. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.6> (in Ukrainian)
13. Bondarchuk, L. (2012). Udoshkonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu [Improving methods of employee motivation in Ukrainian enterprises considering international experience]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Sumy State University*, (4), 55–63 (in Ukrainian)
14. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2023 r. [Statistical Yearbook of Ukraine 2023]. (2024). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (in Ukrainian)
15. Serednia zarobitna plata po Poltavskii oblasti [Average salary in Poltava region]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/poltavskaya/>
16. Holovne upravlinnia statystyky u Poltavskii oblasti [Main Department of Statistics in Poltava Region]. (n.d.). <https://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)