

Ачкасова Оксана Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри соціальної економіки, Харківський
національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Achkasova Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor, Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0001-7137-3996>

ГНУЧКА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ FLEXIBLE EMPLOYMENT AS A MEANS OF PRESERVING JOBS AT UKRAINIAN ENTERPRISES DURING THE WAR

Ачкасова О. В. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 41 – 46.

Achkasova O. Flexible employment as a means of preserving jobs at Ukrainian enterprises during the war. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3, pp. 41 – 46.

У статті розглянуто актуальність гнучких форм зайнятості в умовах сучасних економічних викликів, особливо у зв'язку з війною в Україні. Забезпечення ефективності гнучкої зайнятості є критично важливим для збереження робочих місць та підтримки економічної стабільності підприємств у сучасних кризових умовах. Доведено, що в умовах кризи гнучкі форми зайнятості стають ключовим інструментом для збереження робочих місць та підтримки економічної стабільності, а також підвищують адаптивність працівників до змінних умов ринку праці, що є критично важливим у періоди кризи. Однак існуючі моделі гнучкої зайнятості потребують адаптації до умов війни. У статті розроблено рекомендації для підприємств, спрямовані на впровадження гнучких форм зайнятості, які дозволяють зберігати продуктивність і мінімізувати соціальну напругу серед працівників. Ці рекомендації включають використання дистанційної роботи, неповного робочого часу та цифрових платформ для залучення фрілансерів, а також заходи щодо підвищення соціальної захищеності працівників, впровадження програм підтримки психічного здоров'я та адаптації трудових договорів до нових умов. Практична цінність дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для підприємств, що дозволять їм не тільки зберегти функціонування в умовах кризи, але й забезпечити стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи можуть бути використані як базис для подальшого вдосконалення стратегій управління персоналом в умовах нестабільності та кризи.

Ключові слова: гнучка зайнятість, кризова модель, соціальні гарантії, віддалена робота, аутсорсинг, аутстафінг.

The article examines the relevance of flexible forms of employment in the context of current economic challenges, especially in connection with the war in Ukraine. Ensuring the effectiveness of flexible employment is critical for preserving jobs and maintaining the economic stability of enterprises in the current crisis conditions. The purpose of the study was to analyze approaches to the introduction of flexible employment at Ukrainian enterprises and recommendations for adapting the existing model of flexible employment to the conditions of martial law to preserve jobs at enterprises and ensure a balance between the economic interests of enterprises and social guarantees for employees considering the specifics of the modern labor market, and to develop. It has been proven that in times of crisis, flexible forms of employment become a vital tool for preserving jobs and maintaining economic stability, as well as increasing the adaptability of employees to changing labor market conditions, which is critical in times of crisis. However, existing flexible employment models need to be adapted to war conditions. The article develops recommendations for enterprises to introduce flexible forms of employment that allow them to maintain productivity and minimize social tension among employees. These recommendations include using remote work, part-time work, and digital platforms to attract freelancers, as well as measures to improve the social protection of employees, implement mental health support programs, and adapt labor contracts to the new conditions. The practical value of the study lies in the development of specific recommendations for enterprises that will allow them not only to maintain their functioning in the crisis but also to ensure sustainability and development in the long term. The proposed measures can be used as a basis for further improvement of HR management strategies in conditions of instability and crisis.

Keywords: flexible employment, crisis model, social guarantees, remote work, outsourcing, outstaffing.

Вступ

Актуальність дослідження гнучкої зайнятості як засобу збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни безпосередньо пов'язана з низкою проблем, що постали перед ринком праці та економікою країни внаслідок воєнного конфлікту. Війна в Україні призвела до глибоких структурних змін на ринку праці, які характеризуються значними скороченнями штатів, зростанням рівня безробіття, порушенням ланцюгів постачання та масовою міграцією населення. Ці чинники створили безпрецедентні виклики для підприємств, які змушені балансувати між необхідністю підтримувати свою діяльність та скороченням витрат в умовах нестабільності.

Однією із ключових проблем є зниження доступності трудових ресурсів через мобілізацію, переміщення громадян до безпечніших регіонів або за кордон, а також фізичне знищення робочих місць через воєнні дії. Це створює значні труднощі для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і функціональність у цих складних умовах. Нестача кваліфікованих кадрів, нестабільність економічної ситуації та необхідність швидкої адаптації до змін на ринку праці роблять традиційні підходи до управління персоналом неефективними або навіть неможливими. Іншою важливою проблемою є економічний тиск на підприємства, які через зменшення доходів змушені шукати способи оптимізації

витрат. Звичайні методи збереження робочих місць, такі як скорочення штатів або зменшення заробітних плат, можуть призвести до погіршення мотивації працівників, зниження продуктивності та втрати ключових компетенцій. Це водночас може поставити під загрозу довгострокову життєздатність підприємства.

В умовах війни, коли економічна і соціальна стабільність є вкрай вразливими, гнучка зайнятість стає необхідним інструментом для подолання цих проблем. Вона дозволяє підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси, зберігати критично важливі функції та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Проте, незважаючи на очевидні переваги, впровадження гнучкої зайнятості в Україні потребує ґрунтовного дослідження, яке б дало змогу виявити найефективніші моделі та стратегії, відповідні до специфіки поточної ситуації.

Отже, необхідність дослідження гнучкої зайнятості як засобу збереження робочих місць у період війни обумовлена критичними проблемами, з якими стикаються українські підприємства, і які потребують нових, адаптивних рішень для забезпечення їхньої стабільності та розвитку.

Проблематику нестандартної зайнятості досліджувало багато науковців. У своїх працях вони звертали увагу як на загальні питання зайнятості, так і специфічні її форми (гнучка та дистанційна зайнятість, праця на умовах строкових трудових договорів, запозичена праця). Так, ці аспекти вивчали О. Варшавська, Н. Лук'яненко, В. Петюх та інші. Аналіз гнучкості ринку праці та зайнятості, а також способів адаптації підприємств до змін ринкових умов, відображений у працях тих авторів, як Б. Барчел, К. Вейс, Р. Солоу, Г. Стендинг. Українські вчені, зокрема Д. Богиня, І. Бондар, Д. Мельничук також досліджували аналіз і практичне впровадження гнучкого ринку праці в національну економіку.

Різні дослідники розглядають нестандартні форми зайнятості, фокусуючись на їх впливі на ринок праці та економіку. На думку Т. Буди [1], нестандартні форми зайнятості сприяють зниженню безробіття на макроекономічному рівні, забезпечуючи вразливі категорії населення можливістю отримувати дохід, підтримувати кваліфікацію та працездатність. На мікрорівні це дає підприємствам змогу гнучко регулювати обсяг робочої сили без звільнень у разі зміни виробничих потреб. Найбільш поширеними є форми зайнятості, такі як лізинг, аутсорсинг, аутстафінг персоналу, дистанційна та тимчасова робота. Вони відкривають нові можливості для роботодавців і працівників, але водночас створюють ризики, зокрема соціальну незахищеність і відсутність належного правового регулювання.

У роботі Л. Любохинець [6] розглядаються тенденції, проблеми та особливості розвитку гнучких форм зайнятості та ринку праці в умовах глобалізації. Автор аналізує причини використання нестандартних форм зайнятості (неповний робочий час, аутсорсинг і тимчасова робота) та описує, як ці форми впливають на ринок праці. Зроблено акцент на флексибілізації ринку праці, що означає підвищення його економічної пристосованості до зовнішніх факторів, зокрема через зниження трудових витрат і зміну умов праці.

Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності, зокрема в контексті пандемії COVID-19 та війни в Україні, досліджуються вітчизняними вченими Л. Гук та С. Біліченко [3]. Вони аналізують роль цифровізації у формуванні гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, і як ці форми сприяють збереженню конкурентоздатності економіки. Визначено, що важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності та адаптації до роботи в умовах нестабільності, є використання гнучких форм зайнятості. Розкрито особливості дистанційної зайнятості українських фрілансерів на цифрових платформах.

У роботі [7] досліджено прикладні аспекти використання гнучких форм праці, проаналізовано застосування окремих нестандартних форм зайнятості в умовах економічної нестабільності в Україні та обґрунтовано шляхи впровадження і розвитку гнучких форм зайнятості.

Автори роботи [8] уточнюють відмінності між нестандартною та гнучкою зайнятістю, а також визначають характеристики кризової та трансформаційної моделей. У роботі обґрунтовано переваги програмно-цільового підходу для формування гнучкої політики зайнятості на підприємстві, розроблено принципи реалізації цього підходу, запропоновано типову форму моніторингу результатів реалізації цільової програми з урахуванням ключових показників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо особливостей гнучкої зайнятості на підприємствах України вказує на зростаючий інтерес науковців до вивчення цього питання. Раніше вчені активно досліджували гнучку зайнятість на підприємствах України в контексті адаптації до змін ринку праці та розвитку сучасних форм управління трудовими ресурсами. Багато досліджень були зосереджені на таких аспектах, як ефективність гнучких робочих графіків, дистанційна робота, неповна зайнятість, а також тимчасове працевлаштування. Дослідники вивчали, як ці форми зайнятості впливають на продуктивність працівників, економічні показники підприємств, а також їхню здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі в умовах трансформаційної економіки. Наразі у зв'язку з війною в Україні виникли нові виклики, які потребують переосмислення підходів до гнучкої зайнятості. Важливо дослідити, як гнучкі форми зайнятості можуть допомогти підприємствам виживати в умовах війни, коли порушуються ланцюги постачання, знищується інфраструктура і відбувається масове переміщення населення. Особлива увага повинна бути приділена тимчасовим та мобільним формам зайнятості, які можуть забезпечити гнучкість у кризових ситуаціях. Важливо дослідити, як підприємства можуть використовувати гнучку зайнятість не тільки для економічної вигоди, але й для підтримки соціальної стабільності в країні, зменшення безробіття і надання допомоги працівникам, які постраждали від війни. Таким чином, науковий підхід до вивчення гнучкої зайнятості в умовах війни потребує врахування нових реалій та викликів, з якими стикаються українські підприємства. Це вимагає поглибленого дослідження нових аспектів, які раніше не були в центрі уваги вчених, але стали критично важливими в контексті поточної кризи.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є аналіз підходів до впровадження гнучкої зайнятості на українських підприємствах з урахуванням специфіки сучасного ринку праці та розроблення рекомендацій щодо удосконалення існуючої моделі гнучкої зайнятості, які можуть бути адаптовані до умов воєнного стану з метою збереження робочих місць, забезпечуючи при цьому баланс між економічними інтересами підприємств та соціальними гарантіями для працівників. Дослідження має допомогти визначити, як гнучка зайнятість може слугувати ефективним інструментом для збереження робочих місць, підтримки економічної стабільності підприємств та підвищення стійкості бізнесу в сучасних умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження

Гнучкі форми зайнятості дають змогу працівникам обирати між робочим і вільним часом як за кількістю, так і за режимом його використання. Однак їх можна впроваджувати лише на підприємствах або підрозділах із відповідною організаційно-технологічною базою та належним станом виробничих відносин. Ці форми зайнятості охоплюють нестандартні режими робочого часу, робочі місця, організацію праці та соціальний статус працівників.

До гнучких форм зайнятості належать надомна робота, неповний робочий час, скорочений робочий тиждень, альтернативний робочий тиждень, коли на одному робочому місці працюють два працівники, а також стислий робочий тиждень, що передбачає поділ нормативної тривалості робочого тижня на меншу кількість робочих днів. Такі форми зайнятості дозволяють знижувати рівень безробіття серед соціально вразливих категорій, таких як люди з інвалідністю, молодь, жінки з маленькими дітьми та люди передпенсійного віку. Гнучкі форми зайнятості та режими робочого часу виступають своєрідним «буфером» між повною зайнятістю та безробіттям, дозволяючи працівникам зберігати роботу в умовах економічної нестабільності. Застосування та ефективність гнучких форм зайнятості на ринку праці дозволяють вирішувати складні проблеми організації та управління виробництвом, мінімізувати необхідність великих фінансових витрат, пов'язаних зі звільненнями працівників, особливо в періоди кризи, та зберігаючи кваліфіковані кадри. Гнучка зайнятість забезпечує можливість узгодження інтересів обох сторін ринку праці – роботодавців і працівників. Інакше кажучи, гнучкість зайнятості та соціальна захищеність працівників можуть співіснувати і взаємодіяти, не вступаючи в конфлікт. Це положення має важливе значення для розробки політики регулювання ринку праці в сучасних умовах.

У сучасній науці дослідники питань зайнятості розрізняють кризову та трансформаційну моделі гнучкої зайнятості [6]. Кризова модель гнучкої зайнятості виникає в умовах економічних потрясінь, коли роботодавці змушені адаптуватися до невизначеності й скорочення ресурсів. У цій моделі гнучкі форми зайнятості використовуються переважно для зниження витрат, мінімізації звільнень та підтримки базової діяльності підприємств. Це часто призводить до обмеження соціальних гарантій для працівників та нестабільності їхнього доходу. Трансформаційна модель гнучкої зайнятості формується в умовах структурних змін в економіці, таких як цифровізація, автоматизація та зміни в трудових відносинах. У цій моделі гнучка зайнятість сприяє інноваціям та розвитку, створює нові можливості для працівників, зокрема в плані балансу між роботою та особистим життям. Вона спрямована на інтеграцію гнучких форм роботи в стабільні умови, забезпечуючи при цьому соціальну захищеність працівників. Відмінності між цими моделями полягають у меті та контексті їхнього застосування: кризова модель орієнтована на виживання підприємств під час економічних труднощів, тоді як трансформаційна модель фокусується на довгострокових змінах і розвитку в умовах технологічних і ринкових трансформацій [8].

У довоєнній економіці України застосування гнучких форм зайнятості передбачало впровадження таких інновацій, як лізинг, аутсорсинг, аутстафінг персоналу, телеробота (дистанційна зайнятість), віддалена робота (фріланс), та нетипові моделі робочого часу, включаючи поділ робочого місця між кількома працівниками, гнучкі графіки та аморфний робочий час [2].

До пандемії COVID-19 дистанційно працювала невелика частина населення світу. За даними МОП, лише 8% світової робочої сили працювали вдома на постійній основі. У ЄС цей показник зріс з 5% у 2009 році до 9% у 2019 році, причому найбільша частка дистанційних працівників була в Нідерландах і Фінляндії (14%). В Україні під час карантину у травні 2021 року дистанційно працювали 21% українців. Крім того, Україна була серед лідерів фрилансу, займаючи четверте місце у світі за обсягами зайнятості на цифрових платформах [5].

Лізинг персоналу як форма тимчасового залучення працівників став новим видом бізнесу, який забезпечує ринок праці кваліфікованими фахівцями та допомагає знизити витрати роботодавців. Використання лізингу на макрорівні дозволяє оперативно залучати необхідну кількість працівників з певними кваліфікаціями, скорочувати адміністративні витрати, мінімізувати витрати на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців і знижувати витрати на оподаткування фонду оплати праці. Лізинг доцільно застосовувати під час сезонних робіт або для заміни відсутніх штатних співробітників.

Аутсорсинг полягає у передачі непрофільних функцій організації іншій компанії на основі цивільно-правової угоди. Працівники залишаються у штаті організації-надавача персоналу, але обслуговують організацію-замовника. Найпопулярнішими сферами аутсорсингу є охоронні послуги, прибирання, навчання персоналу, рекламна діяльність, маркетингові дослідження, бухгалтерське та комп'ютерне обслуговування. Це дозволяє економити кошти, оскільки відпадає необхідність утримувати додатковий персонал або купувати додаткове обладнання [7].

Аутстафінг передбачає виведення частини співробітників за межі штату компанії і передачу їх спеціалізованому агентству, яке формально виступає роботодавцем, виконуючи всі пов'язані з цим функції, включаючи виплату заробітної плати, утримання податків, соціальне та медичне страхування, оформлення

відпусток і лікарняних. Використання аутстафінгу на макрорівні дозволяє уникнути податкових зобов'язань та нівелювати соціальні гарантії працівників, які зазвичай забезпечує трудовий договір [7].

Телеробота і дистанційна зайнятість дозволяють працівникам виконувати роботу вдома з передачею результатів за допомогою телекомунікаційних технологій. Це нестандартна форма зайнятості, яка включає гнучкі соціально-трудова відносини між працівником і роботодавцем у віртуальному середовищі. Дистанційна зайнятість може бути основною формою зайнятості або використовуватися для окремих співробітників. Фріланс як форма віддаленої роботи дозволяє працівникам заробляти, продаючи свої професійні навички та вміння на ринку, надаючи послуги та працюючи переважно у сфері інформації.

На ринку праці в Україні також використовувалися такі моделі робочого часу: неповний робочий час, поділ робочого місця між кількома працівниками, змінна робота, рахунки робочого часу, гнучкий робочий час, аморфний робочий час та робота за викликом. Ці моделі можуть бути як стандартними, так і гнучкими, якщо працівник має змогу змінювати початок і кінець свого робочого дня. Робота на умовах неповного робочого часу може здійснюватися у межах часових рамок, встановлених роботодавцем, що дозволяє скорочувати або змінювати окремі частини робочого часу протягом тижня або місяця.

Узагальнюючи зазначене вище, можна стверджувати, що до початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, підприємства активно використовували такі підходи до гнучкої зайнятості:

1. *Гнучкі графіки роботи.* Багато підприємств пропонували працівникам можливість встановлення індивідуального робочого графіка. Це дозволяло працівникам самостійно обирати час початку та завершення робочого дня, що допомагало поєднувати роботу з особистими справами або навчанням. Такий підхід особливо поширювався в ІТ-секторі, креативних індустріях, а також серед компаній, орієнтованих на надання послуг.

2. *Дистанційна робота.* З розвитком інформаційних технологій і доступом до інтернету дистанційна робота стала однією з найпопулярніших форм гнучкої зайнятості в Україні. Особливо ця форма набула поширення під час пандемії COVID-19, коли багато підприємств змушені були перевести співробітників на віддалену роботу. Дистанційна робота дозволяла економити на оренді офісних приміщень і забезпечувала більшу гнучкість для працівників.

3. *Неповний робочий день та робота на умовах неповного часу.* Підприємства давали працівникам змогу працювати неповний робочий день або виконувати свої обов'язки на умовах часткової зайнятості. Це було вигідним як для працівників, які мали інші обов'язки або обмежені фізичні можливості, так і для роботодавців, які могли залучати додаткові ресурси без значного збільшення витрат на оплату праці.

4. *Проектна робота та фріланс.* В Україні до початку війни була розвинута практика залучення фрілансерів та спеціалістів на основі проектних договорів. Це дозволяло підприємствам швидко залучати необхідні ресурси для виконання конкретних завдань без необхідності тривалого працевлаштування. Такий підхід був особливо популярний у сферах ІТ, медіа, маркетингу та консалтингу.

5. *Аутсорсинг та аутстафінг.* Використання аутсорсингу та аутстафінгу дозволяло підприємствам передавати частину бізнес-процесів або функцій зовнішнім виконавцям, що забезпечувало гнучкість в управлінні ресурсами та зменшувало операційні витрати. Ці форми зайнятості стали особливо популярними серед великих компаній та міжнародних корпорацій.

6. *Гнучка система відпусток та перерв.* Деякі підприємства запроваджували політику гнучких відпусток та перерв, що дозволяло працівникам більш ефективно планувати свій час, зберігаючи при цьому продуктивність. Такий підхід сприяв підвищенню лояльності працівників і зменшенню рівня вигорання.

Ці підходи до гнучкої зайнятості були спрямовані на підвищення задоволеності працівників, оптимізацію операційних процесів та зниження витрат. Гнучкі форми зайнятості дозволяють працівникам краще балансувати роботу й особисте життя, надаючи більше часу для сім'ї, хобі та інших інтересів. Також гнучкі форми зайнятості можуть знижувати стрес, оскільки працівники отримують більше контролю над своїм часом. Наприклад, відсутність щоденних поїздок на роботу зменшує втому та сприяє ефективнішому використанню часу. Це позитивно впливає на фізичне та психічне здоров'я. Крім того, гнучка зайнятість дозволяє працівникам займатися професійним розвитком паралельно з основною роботою, що сприяє кар'єрному зростанню. Це також може знижувати ризик професійного вигорання, оскільки навантаження можна розподіляти рівномірніше або зосереджуватися на важливих завданнях у найбільш продуктивний для себе час [6].

Не дивлячись на ряд переваг для працездатного населення у виборі щодо використання часу для роботи або відпочинку, були й певні недоліки. Впровадження гнучких форм зайнятості в Україні раніше викликало неоднозначне ставлення серед працівників через побоювання щодо можливих порушень їхніх соціальних гарантій. Це обумовлено тим, що «гнучкість» в організації праці, хоч і має потенціал для підвищення ефективності підприємств, водночас не завжди забезпечує працівникам належний рівень захисту. Основні побоювання були пов'язані з тим, що такі форми зайнятості як неповний робочий день, тимчасова або позастатна робота, могли призвести до зниження рівня заробітної плати, відсутності пільг та ненадання оплати за понаднормову працю. Працівники сприймали гнучкі форми зайнятості як інструмент, який дозволяє роботодавцям знижувати витрати, уникаючи при цьому виконання соціальних зобов'язань. Наприклад, відсутність стабільності у трудових відносинах, характерна для гнучких форм зайнятості, викликала занепокоєння щодо майбутнього доходу та можливостей кар'єрного росту. Такі умови створювали ризики для працівників, зокрема через нестачу соціального захисту у випадках хвороби, відсутність права на оплачувану відпустку, можливість скорочення без компенсації.

У ситуаціях, коли працівники мали обмежені права та захист у рамках гнучких форм зайнятості, виникала тривога щодо зниження їхнього добробуту. У таких умовах працівники могли відчувати себе

вразливими до економічних та управлінських рішень, які диктувалися лише прагненням підприємств до оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Це призводило до ситуацій, коли гнучкі форми зайнятості замість того, щоб сприяти взаємовигідним умовам для роботодавців і працівників, посилювали нерівність та знижували соціальні стандарти. Ця проблема особливо загострилася у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств.

Втім гнучкі форми зайнятості мають значні переваги для України, особливо з точки зору боротьби з безробіттям. Вони дають змогу скоротити загальну кількість безробітних через створення умов для працевлаштування, прийнятних для різних категорій населення, таких як жінки, молодь та літні працівники. Гнучкі форми зайнятості дозволяють збільшити кількість зайнятих осіб без необхідності створення нових робочих місць, шляхом обміну робочими місцями між працівниками або розширення можливостей працевлаштування для тих, хто втратив роботу. Для певних категорій працівників такі форми зайнятості є ефективним засобом задоволення їхніх потреб у гнучкій організації праці, особливо коли це пов'язано з виконанням інших соціальних обов'язків або станом здоров'я.

Однак з урахуванням воєнних подій в Україні існуючі підходи до гнучкої зайнятості потребують перегляду, щоб зробити їх ефективним інструментом для збереження робочих місць та підвищення стійкості підприємств. Під час війни зростає потреба у забезпеченні стабільності на ринку праці через адаптацію гнучких форм зайнятості до специфічних умов військового часу. Це включає можливість організації роботи під час тимчасової евакуації, дистанційної роботи в регіонах, що зазнають бойових дій, або впровадження неповного робочого часу для працівників, які не можуть працювати повний день через обмеження, пов'язані з війною. Дистанційні форми праці, започатковані під час пандемії, забезпечили стабільність виробничих процесів навіть під час війни. У червні 2024 року понад 14% кандидатів шукали саме онлайн-роботу, хоча таких вакансій було лише 7%. Дослідження Work.ua [4] показало, що 31% респондентів надають перевагу гнучкому графіку та віддаленій роботі. В Україні кількість вакансій з дистанційною роботою зросла майже на 40%, зокрема у великих містах (Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро). Віддалена робота під час пандемії та війни стала одним із найпривабливіших варіантів для працівників, оскільки вона забезпечує особисту безпеку, дозволяє ефективніше використовувати час і надає широкі можливості працевлаштування, включаючи міжнародні організації. Для роботодавців це знижує витрати на оренду та обладнання, а також відкриває доступ до ширшого кола кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання. З огляду на стрімкі зміни на ринку праці та негативний вплив війни гнучкі форми зайнятості стають все більш популярними. Впровадження політики гнучкої зайнятості на підприємстві не тільки допоможе зберегти робочі місця, але й підвищить адаптивність підприємств до швидких змін, викликаних війною. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств диктують необхідність розвитку існуючих моделей організації праці, щоб вони враховували специфіку воєнного часу та особливі потреби працівників, які працюють у складних умовах. Важливо також, щоб ці моделі були спрямовані на підвищення їхньої соціальної захищеності та стабілізацію психічного стану.

Необхідність психологічної підтримки працівників обумовлена тим, що під час війни емоційно-психологічний стан людини здебільшого нестабільний, характеризується суперечливістю та частими змінами настрою, що є наслідком стресу. Це призводить до змін у поведінкових і побутових звичках. Соціологічні дослідження показують, що майже 60% населення готові суттєво обмежувати себе у звичних діях, таких як розваги чи шопінг. Ця тенденція особливо виражена серед старших людей і безробітних, які через стрес і фінансові труднощі схильні мінімізувати свої потреби та змінювати звичний спосіб життя [5].

Тому забезпечення соціальної та психологічної підтримки стане ключовим елементом в управлінні трудовими ресурсами під час війни, що сприятиме не тільки збереженню продуктивності, але й загальному добробуту працівників.

В основі моделі гнучкої зайнятості в умовах воєнного стану повинна бути кризова модель гнучкої зайнятості через специфічні виклики, які постають перед економікою та ринком праці в таких умовах. Кризова модель гнучкої зайнятості дає змогу підприємствам маневрувати обсягом робочої сили залежно від поточних потреб, зокрема залучати працівників на тимчасовій основі або через аутсорсинг. Це допомагає підприємствам виживати в умовах постійних змін і непередбачуваних обставин, які характерні для воєнного часу. До того ж кризова модель гнучкої зайнятості може бути впроваджена з мінімальними затратами часу та ресурсів, що є критично важливим у ситуаціях, коли країна стикається з екстремними викликами. Вона дозволяє забезпечити певний рівень зайнятості навіть у найскладніших умовах, підтримуючи стабільність на ринку праці. Однак, удосконалена кризова модель повинна бути гнучкою, соціально відповідальною та адаптованою до специфічних викликів, що виникають у воєнний час. Вона повинна не лише зберігати робочі місця, але й забезпечувати працівників необхідним захистом і підтримкою в умовах нестабільності. Удосконалена політика гнучкої зайнятості, яка враховує виклики воєнного стану, повинна виходити за рамки класичної кризової моделі. Для удосконалення кризової моделі гнучкої зайнятості з урахуванням ризиків, що виникають у воєнний час, рекомендується кілька ключових змін до впровадження у діяльність вітчизняних підприємств.

1. Адаптивні робочі графіки та умови праці. Удосконалена модель повинна включати можливість швидкої зміни робочих графіків відповідно до ситуаційних змін, таких як евакуація або введення комендантської години. Підприємства мають пропонувати працівникам варіанти роботи з різним ступенем гнучкості, що дозволяє зберегти продуктивність навіть у найскладніших умовах.

2. Захист психічного здоров'я та морального стану працівників. Удосконалена політика повинна передбачати створення програм психологічної підтримки, що включають консультації, тренінги з управління стресом та регулярний моніторинг психічного здоров'я.

3. Віртуальні безпечні робочі простори. Підприємства повинні створювати та підтримувати віртуальні робочі середовища з посиленими заходами кібербезпеки, що захищають конфіденційність працівників та даних навіть у нестабільних умовах.

4. Інтеграція соціальних гарантій. На відміну від традиційної кризової моделі, яка може нехтувати соціальними гарантіями, нова політика повинна включати збереження основних соціальних прав, таких як оплачувані лікарняні, відпустки та компенсації у випадку втрати працездатності, що підвищить лояльність працівників і допоможе утримати кваліфіковані кадри.

5. Підтримка мобільності та перепідготовки. Підприємства мають забезпечити мобільність працівників шляхом створення механізмів для тимчасового або постійного переміщення працівників в інші регіони або країни. Крім того, важливо впровадити програми перепідготовки, які дозволять працівникам освоювати нові навички та пристосовуватися до змінюваних умов.

Ці рекомендації створюють основу для більш гнучкої та адаптивної політики зайнятості, яка здатна ефективно реагувати на унікальні виклики війни, зберігаючи при цьому стійкість та соціальну відповідальність підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, гнучкі форми зайнятості є важливим інструментом для збереження робочих місць на підприємствах в умовах війни. Вони дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змінних умов ринку праці. Під час війни традиційні підходи до управління персоналом стають неефективними, що вимагає впровадження кризової моделі гнучкої зайнятості, адаптованої до сучасних викликів. Удосконалена модель гнучкої зайнятості повинна забезпечувати не лише збереження робочих місць, але й соціальний захист працівників, особливо в умовах економічної та соціальної нестабільності. Важливо впроваджувати програми перепідготовки та підтримки працівників, що дозволить їм адаптуватися до нових умов роботи та забезпечити стійкість підприємств.

Подальші дослідження автора будуть спрямовані на більш детальне вивчення особливостей застосування гнучких форм зайнятості з урахуванням специфіки різних секторів економіки, зокрема промисловості, сільського господарства та сфери послуг, а також на розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо їх впровадження. Автор також планує дослідити можливості інтеграції цифрових інструментів у процеси управління гнучкою зайнятістю, зокрема платформи для дистанційної роботи, автоматизацію управління персоналом тощо.

Література

1. Буда Т.Ю. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди і ризики. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2. С. 149-157. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>.
2. Герасименко О.О., Щетиніна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 233-239. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000843269>.
3. Гук Л.П., Біличенко С.П. Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Ек. науки*. 2022. Випуск 2 (65). С. 5-12.
4. Добробут у компанії та дефіцит кадрів. 2024. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667/>.
5. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. №4. С. 56-75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>.
6. Любохинець Л. Гнучкі форми зайнятості та флексибілізації ринку праці в умовах поглиблення глобалізаційних процесів світової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Том 4. С. 243-248. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/243-248.pdf.
7. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетиніна Л.В. Впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2593>.
8. Петрова, І., Кравченко, І., Лісогор, Л., & Чувардинський, В. (2021). Гнучкість зайнятості в Україні: переваги та обмеження. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(38), 490–498.

References

1. Buda, T.Yu. (2016). «Flexible and non-standard forms of employment: social benefits and risks». *Stalyj rozvytok ekonomiky*. № 2. pp. 149-157. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>.
2. Herasymenko, O.O., Schetinina, L.V., Rudakova, S.H. (2017). «Remote employment: modern trends in organization and remuneration». *Biznes Inform*. № 11. pp. 233-239. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000843269>.
3. Huk, L.P., Bilichenko, S.P. (2022). «Flexible forms of employment and labor force mobility in conditions of economic instability». *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Issue 2 (65). pp. 5-12.
4. Dobrobut u kompanii ta defitsyt kadriv. (2024). [Welfare in the company and shortage of personnel]. *Work.ua*. Available at: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667/>.
5. Ivanenko, O. (2022). «Labor market and employment during the war: state and prospects». *Sotsiolohiia: teoriia, metody, marketynh*. №4. pp. 56-75. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.056>.
6. Liubokhynets', L. (2011). «Flexible forms of employment and labor market flexibilization in conditions of deepening globalization processes of the world economy». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 6. Vol. 4. pp. 243-248. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/243-248.pdf.
7. Rudakova, S.H., Danylevych, H.C., Schetinina, L.V. (2013). «Implementation of flexible forms of employment at enterprises of Ukraine». *Efektivna ekonomika*. № 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2593>.
8. Petrova, I., Kravchenko, I., Lisogor, L., & Chuvardynskiy, V. (2021). Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(38), 490–498. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237481>

Стаття надійшла до редакції 05.08.2024 р.