

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАЛЯСНИЙ ВІКТОР ОЛЕГОВИЧ

УДК 331.5.024.5(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ
ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ»

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. О. Балясний
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. _____
д.е.н., професор _____

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Балясний В. О. Організаційно-економічне забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу.

У дисертації визначено, що єдиного підходу до розуміння гнучкої зайнятості не існує у вітчизняній літературі. Проаналізовано використання науковцями дефініцій нестандартна та гнучка зайнятість та обґрунтовано доцільність використання останньої. Дістало подальшого розвитку визначення гнучкої політики зайнятості персоналу як політики підприємства по відношенню до працівників, яка надає останнім можливість індивідуалізації трудових відносин в питаннях організації робочого часу, робочого місця, а також організації праці, яка забезпечується особливим нормативно-правовим регулюванням за рахунок акцентуації уваги на індивідуалізації праці, під якою мається на увазі врахування індивідуальних особливостей працівників в трудовій діяльності.

Дістала подальшого розвитку класифікація різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу шляхом виділення трьох класифікаційних ознак: ті, що акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті регулювання зайнятості на підприємствах; ті, що акцентують увагу на організаційних засадах забезпечення гнучких форм зайнятості; ті, що враховують особливості обліку найманих працівників.

Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу для вітчизняних підприємств, на підставі якого визначено наявність певних видів зайнятості персоналу, які регламентуються нормами вітчизняного трудового законодавства, а є такі, що не регламентуються. Найбільші прогалини спостерігаються в контексті врегулювання новітніх гнучких форм, таких як аутсорсинг, фрілансинг, аутстафінг, краудсорсинг, лізинг. Більшість із них регламентуються не нормами трудового законодавства, а договорами цивільно-правового характеру. Крім того, в жодному нормативно-правовому акті немає визначення таких форм взаємодії між роботодавцем і працівником.

Узагальнено інституційне середовище гнучкої політики зайнятості персоналу в Україні, визначено, що різновиди гнучкої політики зайнятості, що були проаналізовані в роботі, повинні регулюватись виключно трудовим законодавством України з чітким їх визначенням та особливостями регулювання на рівні окремих підприємств, установ та організацій.

Проведено бібліометричний аналіз використання терміну «флексік'юріті» за допомогою VOSviewer та Google trends, за результатами якого визначено, що основний масив наукових досліджень спрямований на дослідження проблем гнучкої політики зайнятості персоналу в трьох основних проекціях: в рамках інституційного підходу (основну роль в якому грає держава як інститут, що активним чином здійснює вплив на ринок праці), антикризового підходу (передбачає реалізацію елементів гнучкої політики зайнятості персоналу як реакції на кризові явища в економіці та намагання роботодавцями скоротити витрати на персонал) та в рамках корпоративного підходу (який основну увагу акцентує на потребах працівників та реалізації концепції соціальної відповідальності).

Вперше запропоновано визначення дефініції «флексік'юріті» з урахуванням особливостей західної концепції та вітчизняного інституційного середовища, під якою в роботі розуміється політика зайнятості персоналу, яка реалізується державою на макро-рівні та окремими підприємствами, що

спрямовується на підвищення гнучкості ринків праці, а також забезпечуються інтереси роботодавців та підвищується рівень соціальної захищеності працівників шляхом нормативно-договірного регулювання.

Проаналізовано основні макроекономічні детермінанти впровадження гнучких форм зайнятості в Україні в сучасних умовах. Визначено та підтверджено шляхом аналізу статистичних даних деструктивний вплив пандемії COVID-19 та військової агресії російської федерації на ринок праці та соціальну сферу життя населення, а саме: стійке скорочення чисельності населення; старіння населення; масштабна зовнішня та внутрішня міграція населення як в середині країни, так і за кордон, переважно жінок та дітей; погіршення рівня та якості життя населення: низький рівень доходів населення, диференціація рівня доходів серед окремих категорій; збільшення рівня прихованого безробіття; скорочення кількості працездатного населення через його вплив з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських організацій; зміна структури пропозиції робочої сили; зміна регіональної структури ринку праці.

Вперше побудовано таксономічні показники моделі флексік'юриті в Україні, які ґрунтуються на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці, та який передбачає розрахунок таксономічних показників гнучкості та безпеки для вітчизняного ринку праці. Це дозволило, по-перше, визначити динаміку гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці протягом останніх 5 років, визначити рівень розвитку та співставити Україну за цими критеріями з іншими країнами ОЕСР.

Проведено соціологічне дослідження за методом анкетування з використанням гугл-форм, в рамках якого визначено рівень обізнаності щодо можливостей впровадження гнучких форм зайнятості населення країни, а також їх переваг та недоліків. Майже 73,5 % респондентів відповіли, що роботодавці в умовах кризових явищ використовували гнучкі форми зайнятості для того, щоб подолати кризові явища та зберегти своїх працівників. При цьому, цікавим є той факт, що більшість респондентів знають про те, що існують організації, які

підтримують гнучкі форми зайнятості (47,1%) та знають сфери, які не потребують присутності на робочому місці (35,3%), але при цьому використовували на підприємстві – 0%. Ще важливим в рамках проведеного аналізу є той факт, що 29,4% респондентів підтверджують готовність та відкритість працівників до роботи в рамках гнучких форм зайнятості.

На підставі визначених респондентами переваг та недоліків використання гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах, в роботі було розроблено та побудовано матрицю SWOT-аналізу можливості впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств, яка дозволила визначити стратегічний орієнтир. Аналіз середовища можливостей впровадження гнучких форм зайнятості дозволяє дійти висновку про значне перевищення сильних сторін перед слабкими (7 позицій проти 3). Найбільш вагомими сильними сторонами є можливість працювати з будь-якого місця для найманих працівників та можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку. До слабких сторін, які перешкоджають можливості впровадження гнучких форм зайнятості можна віднести відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників.

Проведено оцінку суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості (а саме індивідуальні звільнення, тимчасова зайнятість, масові звільнення), яке дозволило побудувати зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості та наочно побачити існуючі прогалини, а саме: відсутність норми щодо компенсації після несправедливого звільнення та відсутність додаткових витрат роботодавців під час масового вивільнення працівників, відсутність врегулювання питань тимчасової зайнятості.

На підставі проведеної оцінки законодавства із захисту зайнятості, а також таксономічних показників гнучкості та безпеки ринку праці України, дістав подальшого розвитку механізм державного регулювання гнучких форм зайнятості персоналу, особливістю якого є врахування у використанні різних інструментів регулювання індикаторів рівня гнучкості та безпеки ринку праці України, що дозволить привести у відповідність індикатори флексік'юріті до

середніх і високих значень, як в країнах ОЕСР. Головним базисом запропонованого механізму є використання певних інструментів регулювання гнучких форм зайнятості, залежно від стану ринку праці за показниками гнучкості та безпеки (таксономічні показники, що були розраховані на підставі комплексу індикаторів в рамках двовимірного підходу, запропонованого Європейським фондом покращення умов життя та праці у другому розділі дисертаційної роботи).

Дістала подальшого розвитку схема впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств з урахуванням стадій життєвого циклу підприємств та відповідних форм гнучкості фінансової, функціональної чи чисельної.

Вперше запропоновано методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ», який передбачає виділення етапів впровадження, використання різних форм гнучкості залежно від категорій персоналу, та індивідуальних особливостей конкретних працівників за допомогою їхньої бальної оцінки, що дозволить зробити процес впровадження системним, прозорим та гнучким.

Практична цінність розробок підтверджується їх упровадженням у діяльність підприємств, установ та організацій, а саме запропонована методика розрахунку винагороди «Розвиток», а також бальна оцінка працівників за показниками освіти, досвіду роботи, розумових здібностей, фізичних зусиль впроваджена у діяльності АТ «Харківміськгаз» (довідка № 07/2901 від 02.09.2024 р.); пропозиції щодо впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність ПАТ «Харківенергозбут» (довідка № 05/5433, від 10.09.2024 р.). Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Ринок праці та зайнятість населення», «Основи соціальної політики», «Управління персоналом» для підготовки бакалаврів за

спеціальністю 051 «Економіка» та 232 «Соціальне забезпечення» (довідка № 24/86-07-69 від 04.10.2024).

Ключові слова: соціально-трудові відносини, інноваційне управління персоналом, зайнятість, ефективна зайнятість, безробіття, потреби ринку праці, гнучкість зайнятості, аутсорсинг, міграційна політика, соціальна безпека, освітній потенціал, інноваційний розвиток, працездатне населення, ринок праці, структурні зміни зайнятості.

ABSTRACT

Balyasny V. O. Organizational and economic provision of flexible employment policy for enterprise personnel. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics" (05 - Social and behavioral sciences). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the generalization and development of theoretical provisions, the development of methodological approaches, as well as practical recommendations for the organizational and economic support of a flexible employment policy for personnel.

The dissertation determines that there is no single approach to understanding flexible employment in the domestic literature. The use of the definitions of non-standard and flexible employment by scientists has been analyzed and the expediency of using the latter has been substantiated. The definition of a flexible employment policy for personnel as an enterprise policy in relation to employees, which provides the latter with the opportunity to individualize labor relations in matters of organizing working hours, workplace, and labor organization, which is ensured by special regulatory and legal regulation due to the emphasis on individualization of labor, which means taking into account the individual characteristics of employees in labor

activity, has been further developed. The classification of types of flexible personnel employment policies has been further developed by highlighting three classification features: those that focus on the regulatory and legal aspect of regulating employment at enterprises; those that focus on the organizational principles of ensuring flexible forms of employment; those that take into account the peculiarities of accounting for employees.

An analysis of the regulatory and legal support of types of flexible personnel employment policies for domestic enterprises has been conducted, on the basis of which has been determined that there are certain types of personnel employment that are regulated by the norms of domestic labor legislation, and there are those that are not regulated. The largest gaps have been observed in the context of regulating the latest flexible forms, such as outsourcing, freelancing, outstaffing, crowdsourcing, leasing. Most of them are regulated not by labor legislation, but by civil law contracts. In addition, no regulatory and legal act defines such forms of interaction between the employer and the employee.

The institutional environment of flexible employment policy in Ukraine has been summarized, it is determined that the types of flexible employment policy that were analyzed in the work should be regulated exclusively by the labor legislation of Ukraine with their clear definition and features of regulation at the level of individual enterprises, institutions and organizations. A bibliometric analysis of the use of the term "flexicurity" has been conducted by using VOSviewer and Google trends, the results of which determined that the main body of scientific research is aimed at studying the problems of flexible employment policy in three main projections: within the framework of the institutional approach (the main role in which is played by the state as an institution that actively influences the labor market), the anti-crisis approach (provides for the implementation of elements of flexible employment policy as a response to crisis phenomena in the economy and employers' efforts to reduce personnel costs) and within the framework of the corporate approach (which focuses on the needs of employees and the implementation of the concept of social responsibility).

For the first time, a definition of "flexicurity" has been proposed, taking into account the peculiarities of the Western concept and the domestic institutional environment, which in the work is understood as a personnel employment policy implemented by the state at the macro level and by individual enterprises, which is aimed at increasing the flexibility of labor markets, as well as ensuring the interests of employers and increasing the level of social protection of employees through regulatory and contractual regulation.

The main macroeconomic determinants of the introduction of flexible forms of employment in Ukraine in modern conditions have been analyzed. The destructive impact of the COVID-19 pandemic and the military aggression of the Russian Federation on the labor market and the social sphere of the population's life has been determined and confirmed by analyzing statistical data, namely: a steady decline in the population; population aging; large-scale external and internal migration of the population both within the country and abroad, mainly of women and children; deterioration of the level and quality of life of the population: low incomes, differentiation of income levels among certain categories; increase in the level of hidden unemployment; reduction in the number of working-age population due to its outflow from the labor market, in particular to the ranks of the Armed Forces of Ukraine, territorial defense forces, volunteer organizations; change in the structure of labor supply; change in the regional structure of the labor market.

For the first time, taxonomic indicators of the flexicurity model in Ukraine have been constructed, which are based on a two-dimensional approach proposed by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, and which provides for the calculation of taxonomic indicators of flexibility and security for the domestic labor market. This allowed, firstly, to determine the dynamics of flexibility and security of the domestic labor market over the past 5 years, to determine the level of development and to compare Ukraine with other OECD countries according to these criteria.

A sociological survey has been conducted that is use the questionnaire method in Google forms, within the framework of which the level of awareness of the

possibilities of introducing flexible forms of employment of the country's population, as well as their advantages and disadvantages, have been determined. Almost 73.5% of respondents answered that employers used flexible forms of employment in times of crisis in order to overcome the crisis and retain their employees. At the same time, it is interesting that most respondents know that there are exist organizations that support flexible forms of employment (47.1%) and know areas that do not require presence at the workplace (35.3%), but at the same time used them at the enterprise - 0%. Another important aspect of the analysis is the fact that 29.4% of respondents confirm the readiness and openness of employees to work within the framework of flexible forms of employment.

Based on the advantages and disadvantages of using flexible forms of employment of personnel at enterprises identified by respondents, in the work has been developed and constructed a SWOT analysis matrix of the possibility of introducing flexible forms of employment into the activities of domestic enterprises, which allowed determining a strategic guideline. Analysis of the environment of possibilities for introducing flexible forms of employment allows us to conclude that the strengths significantly outweigh the weaknesses (7 positions against 3). The most significant strengths are the ability to work from any place for employees and the ability to form an individual schedule of work and rest regimes. The weaknesses that hinder the possibility of introducing flexible forms of employment include the lack of provision by the employer of the necessary equipment for employees.

An assessment of the severity of the norms of domestic legislation in the field of employment protection (namely, individual dismissals, temporary employment, mass layoffs) has been carried out, which allowed to build consolidated indicators of employment protection legislation and clearly see existing gaps, namely: the absence of a norm on compensation after unfair dismissal and the absence of additional costs for employers during mass layoffs of employees, the absence of regulation of temporary employment issues. Based on the assessment of employment protection legislation, as well as taxonomic indicators of flexibility and security of the Ukrainian labor market, the mechanism of state regulation of flexible forms of personnel

employment was further developed, the peculiarity of which is the consideration of the use of various instruments for regulating, which is based on indicators of the level of flexibility and security of the Ukrainian labor market, which will allow to bring the flexicurity indicators into line with medium and high values, as in OECD countries. The main basis of the proposed mechanism is the using of certain instruments for regulating flexible forms of employment, depending on the state of the labor market in terms of flexibility and security indicators (taxonomic indicators that were calculated based on a set of indicators within the framework of a two-dimensional approach proposed by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in the second section of the dissertation).

The scheme for implementing a flexible HRM strategy in the activities of domestic enterprises has been further developed, taking into account the stages of the enterprise life cycle and the corresponding forms of financial, functional or numerical flexibility.

For the first time, a methodological toolkit for implementing a flexible HRM strategy in the activities of domestic enterprises has been proposed using the example of "Kharkivenergozbuht" company, which provides for the allocation of implementation stages, the use of various forms of flexibility depending on the categories of personnel, and the individual characteristics of specific employees using their point assessment, which will make the implementation process systematic, transparent and flexible.

The practical value of the developments is confirmed by their implementation in the activities of enterprises, institutions and organizations, namely the proposed methodology for calculating the "Development" remuneration, as well as the point assessment of employees based on education, work experience, mental abilities, and physical effort, has been implemented in the activities of "Kharkivmiskgaz" company (reference No. 07/2901 dated September 2, 2024); proposals for the implementation of a flexible HRM strategy in the activities of "Kharkivenergozbut" company (reference No. 05/5433, dated September 10, 2024). The main theoretical and practical provisions of the dissertation work are used to ensure the educational

process at the Department of Social Economics of the Simon Kuznets Kharkiv National Economic University of Economics, when teaching the disciplines "Labor Market and Employment of the Population", "Fundamentals of Social Policy", "Personnel Management" for the training of bachelors in the specialty 051 "Economics" and 232 "Social Security" (reference No. 24/86-07-69 dated 04.10.2024).

Keywords: social and labor relations, innovative personnel management, employment, effective employment, unemployment, labor market needs, employment flexibility, outsourcing, migration policy, social security, educational potential, innovative development, working population, labor market, structural changes in employment.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

У вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science:

1. Nazarova G., Sotnikova Yu., Churkin A., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntesuniversitarios*. 2023. №3(4). P. 88-98. (Web of Science Core Collection). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1490/1024>

У наукових фахових виданнях України, у тому числі що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230–238. https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_230_238

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-230-238>

3. Балясний В. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Економіка та суспільство (електронне видання)*. 2022. №45.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-97>

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

4. Балясний В.О. Гнучка політика зайнятості в умовах трансформації в економіці України. *Science, theory and practice: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.). РР. 46-50.

5. Назарова Г. В., Балясний В.О. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Current issues of science and integrated technologies : the 1th International scientific and practical conference, January 10 - 13, 2023. (Milan, Italy, 2023)*. Р. 147-149.

6. Балясний В.О. Концепція флексік'юриті як сучасна концепція гнучкої політики зайнятості. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 20-21 квітня, 2023. (м. Харків: ДБТУ, 2023). С. 73-76.

7. Назарова Г.В., Балясний В.О. Аналіз індикаторів гнучкості та безпеки на вітчизняному ринку праці. *Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти* : Факультетська науково-практична конференція докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів; 24 листопада 2023 року. (Харків : ХНЕУ, 2023). С. 101 – 102.

8. Назарова Г.В., Балясний В.О. Законодавство із захисту зайнятості: оцінка в Україні та закордоном. *Modern problems of Science and Technology: Prospects for Further Development : XXXVII International scientific and practical conference; 4-6 September, 2024. (Bergen, Norway, 2024)*. Р. 47-51.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ГНУЧКА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	23
1.1. Сутність та різновиди гнучкої політики зайнятості персоналу на підприємствах	23
1.2. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості персоналу	36
1.3. Флексік'юриті як концепція гнучкої політики зайнятості: міжнародний досвід	49
Висновки до розділу 1	63
Список використаних джерел до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	73
2.1. Макроекономічні детермінанти становлення та розвитку гнучких форм зайнятості	73
2.2. Аналіз індикаторів гнучкості та безпеки (флексік'юриті) на вітчизняному ринку праці	98
2.3. Аналіз впровадження гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах	119
Висновки до розділу 2	137
Список використаних джерел до розділу 2	140
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	144
3.1. Науково-методичний підхід щодо кількісної оцінки суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості	144
3.2. Особливості впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність	

	15
вітчизняних підприємств	163
3.3. Методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»	177
Висновки до розділу 3	187
Список використаних джерел до розділу 3	189
ВИСНОВКИ	192
ДОДАТКИ	197

ВСТУП

Складність функціонування в сучасному бізнес-середовищі вимагає зміни підходів до системи управління працівниками від сучасних підприємств. Особливої актуальності ці питання почали набувати під час пандемії COVID-19, яка охопила світ, а також повномасштабного вторгнення в Україні із лютого 2022 року. Розуміння людського потенціалу головною конкурентною перевагою будь-якого сучасного підприємства призводить до необхідності врахування викликів зовнішнього та внутрішнього середовища та адаптацію умов організації праці та управління до цих викликів.

Використання гнучких форм зайнятості персоналу мають позитивний ефект як на макро-, так і на мікро-рівні. Так, на макро-рівні використання гнучких форм дозволяють залучити до трудової діяльності додаткові категорії населення (молодих матерів, людей з обмеженими можливостями, молодь та інших), що, в свою чергу, призводить до покращення рівня життя означених категорій. Для окремих підприємств використання гнучких форм зайнятості персоналу дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, здійснювати економію коштів шляхом виведення працівників на роботу за межами організації. Крім того, використання аутсорсингу дозволяє залучити певні категорії персоналу на виконання конкретного завдання, це скорочує витрати на утримання додаткового штату працівників. Тому питання, пов'язані з розвитком теоретичних положень, розробленням методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування гнучкої політики зайнятості персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах є надзвичайно актуальними та своєчасними.

Питання використання гнучких форм зайнятості персоналу на вітчизняних підприємствах досліджувалися багатьма вітчизняними науковцями, серед яких можна виділити Е.М. Лібанову, А. М. Колота, М.І. Іншину, А.В. Дощенко, О.Г. Середу, С.Г. Рудакову, О.В. Бокова, Л.П. Гук, Л.

Любохинець, Т. Василенко, О. Ястремську, С. Гончарову, Д. Касьміна та інших. Хтось із дослідників більшу увагу приділяв економічним аспектам організації гнучких форм зайнятості, хтось – нормативно-правовим, але комплексного підходу щодо організаційно-економічного забезпечення гнучких форм зайнятості персоналу в сучасній вітчизняній літературі не склалося, особливо ці питання набувають своєї актуальності в умовах повоєнної відбудови.

Загальна ідея дисертації полягає у формуванні теоретико-методичного підґрунтя організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу як на регіональному рівні, так і рівні окремого підприємства, яке передбачає врахування його стадії життєвого циклу, особливостей нормативно-правового забезпечення та регіонального розвитку. Кількісна оцінка суворості норм законодавства у сфері захисту зайнятості є базою для порівняння в міжрегіональному аспекті, що забезпечує інформаційно-аналітичний базис для характеристики стану в сфері зайнятості досліджуваної території.

Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, що є частиною: госпдоговірної науково-дослідної роботи за темою «Формування компенсаційного пакету в системі стимулювання персоналу» (державний реєстраційний номер 0123U102075), за якою здобувачем розроблено вступ та підрозділ «Компенсаційний пакет як елемент стимулювання персоналу»; бюджетно-кафедральної науково-дослідної роботи за темою «Науково-методичне забезпечення управлінської діяльності в умовах кризового та воєнного стану» (державний реєстраційний номер 0122U201259), за якою здобувачем розроблено розділ 2 «Науково-методичне забезпечення антикризового управління персоналом», де дисертант приймав безпосередню участь.

Метою дослідження є узагальнення і розвиток теоретичних положень, розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо

організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення й вирішення таких завдань:

систематизувати підходи до визначення поняття «гнучка зайнятість», окреслити його відмінності з існуючими дефініціями;

узагальнити існуючі різновиди гнучкої політики зайнятості персоналу та уточнити їх класифікацію за актуальними в умовах сьогодення ознаками;

розкрити сутність та обґрунтувати детермінанти нормативно-правового забезпечення гнучких форм зайнятості;

провести бібліометричний аналіз особливостей реалізації концепції флексік'юріті;

удосконалити інструментарій оцінювання рівня гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці;

удосконалити науково-методичний підхід щодо кількісної оцінки суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості;

удосконалити методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств.

Об'єкт дослідження – процес організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств.

Методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам організаційного та економічного забезпечення зайнятості на підприємствах.

Для вирішення поставлених задач у дисертаційній роботі використані такі методи наукового дослідження: теоретичного узагальнення, системного аналізу та наукової класифікації – для визначення сутності та структурного

змісту понять «нестандартна зайнятість», «гнучка зайнятість», «флексік'юріті»; статистичного аналізу – для оцінки макроекономічних детермінант реалізації гнучкої політики зайнятості, метод експертних оцінок – для визначення особливостей реагування вітчизняними підприємствами на зміни в зовнішньому середовищі протягом останніх років; контент-аналізу та бібліографічного аналізу – для дослідження особливостей використання концепції флексік'юріті; таксономії – для побудови моделі флексік'юріті в Україні, яка базується на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці; SWOT-аналізу – для аналізу можливостей впровадження гнучких форм зайнятості на вітчизняних підприємствах; графічний метод – для наочного зображення викладених положень дисертації.

Аналітичні розрахунки виконувались з використанням пакетів програм Microsoft Excel, Statistica 10.0.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти у сфері національної та соціальної безпеки; статистичні дані Міністерства соціальної політики України, Міністерства розвитку громад і територій України, Державної служби статистики України, Національної служби посередництва і примирення, довідково-інформаційні видання науково-дослідних установ та аналітичних центрів, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні наукові положення дисертації полягають в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу. Основні результати, які містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

запропоновано визначення дефініції «флексік'юріті» з урахуванням особливостей західної концепції та вітчизняного інституційного середовища, під якою в роботі розуміється політика зайнятості, яка реалізується державою на макро-рівні, та окремими підприємствами, що спрямовується на підвищення гнучкості ринків праці, а також забезпечуються інтереси роботодавців та підвищується рівень соціальної захищеності працівників шляхом нормативно-договірного регулювання;

побудовано таксономічні показники моделі флексік'юріті в Україні, які ґрунтуються на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці, та який передбачає розрахунок таксономічних показників гнучкості та безпеки для вітчизняного ринку праці;

удосконалено:

науково-методичний підхід щодо кількісної оцінки суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості, який дозволив побудувати зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості та наочно побачити існуючі прогалини, а саме відсутність норми щодо компенсації після несправедливого звільнення та відсутність додаткових витрат роботодавців під час масового вивільнення працівників, відсутність врегулювання питань тимчасової зайнятості;

методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «Харківенергозбут», який передбачає виділення етапів впровадження, використання різних форм гнучкості залежно від категорій персоналу, та індивідуальних особливостей конкретних працівників за допомогою їхньої бальної оцінки, що дозволить зробити процес впровадження системним, прозорим та гнучким;

дістало подальший розвиток:

визначення поняття «гнучкої політики зайнятості персоналу» як політики підприємства по відношенню до працівників, яка надає останнім можливість індивідуалізації трудових відносин в питаннях організації робочого часу, робочого місця, а також організації праці, яка забезпечується особливим

нормативно-правовим регулюванням за рахунок акцентуації уваги на індивідуалізації праці;

класифікація різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу шляхом виділення трьох класифікаційних ознак: ті, що акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті регулювання зайнятості на підприємствах; ті, що акцентують увагу на організаційних засадах забезпечення гнучких форм зайнятості; ті, що враховують особливості обліку найманих працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для розроблення програм переходу на гнучкі форми зайнятості персоналу для вітчизняних підприємств на мікро- та мезо-рівні. Запропонований методичний підхід до впровадження гнучкої винагороди впроваджено у діяльність АТ «Харківміськгаз» (довідка № 07/2901, від 02.09.2024 р.), а саме при плануванні використовуються рекомендації щодо бальної оцінки працівників за показниками освіти, досвіду роботи, розумових здібностей, фізичних зусиль, ініціативності та самостійності та інших; пропозиції до впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність ПрАТ «Харківенергозбут» (довідка № 05/5433, від 10.09.2024 р.), яка дозволяє конкретизувати етапи впровадження, категорії персоналу, які будуть переводитись на гнучкі форми зайнятості в залежності від специфіки їхньої діяльності та індивідуальних особливостей працівників. Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використані для забезпечення навчального процесу на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Ринок праці та зайнятість населення», «Основи соціальної політики», «Управління персоналом» для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 «Економіка» та 232 «Соціальне забезпечення» (довідка № 24/86-07-69 від 04.10.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Висновки та рекомендації, які подані до захисту, розроблені автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Результати наукового пошуку обговорювались на 5 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Science, theory and practice» (м. Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.); «Current issues of science and integrated technologies» (м. Мілан, Італія, 10 – 13 січня 2023 р.); «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, Україна, 20-21 квітня 2023 р.); «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти» (м. Харків, Україна, 24 листопада 2023 р.); «Modern problems of Science and Technology: Prospects for Further Development» (м. Берген, Норвегія, 4-6 вересня 2024 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 8 наукових працях загальним обсягом 2,68 ум.-друк. Арк., з них особисто здобувачеві належить 2,053 ум.-друк. Арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 1 стаття у вітчизняному виданні, що включене до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 2 статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі що включені до міжнародних наукометричних баз даних; 5 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 212 сторінок (8,79 авт. арк.). Дисертація містить 26 таблиці, з них 6 таблиць займають 7 повних сторінок; 55 рисунків, з них 6 рисунків займають 6 повних сторінки; список використаних джерел з 124 найменування – на 14 сторінках; 5 додатків – на 15 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 157 сторінок (6,54 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ГНУЧКА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

1.1. Сутність та різновиди гнучкої політики зайнятості персоналу на підприємствах

У сучасному інформаційному суспільстві конкурентоспроможними та ефективними на ринку стають ті підприємства, які адаптують організацію робочих процесів до новітніх тенденцій розвитку, таких як діджиталізація, виклики, що постали перед підприємствами через глобальну пандемію COVID-19, а також до умов економічної свободи особистості. Ці фактори впливають на всі аспекти діяльності сучасних підприємств, зокрема на систему організації відносин між роботодавцем і найманим працівником, а саме в сфері зайнятості.

Вітчизняна література містить різноманітні терміни, що описують взаємовідносини між роботодавцями та найманими працівниками: гнучка зайнятість, гнучка політика зайнятості, гнучкі режими праці, нестандартна зайнятість, дистанційна зайнятість та інші. При цьому одна група авторів застосовує термін «зайнятість» для характеристики стану ринку праці на макрорівні, в той час як інша група використовує цей термін для позначення особливостей взаємин між роботодавцем і працівником на мікрорівні, зокрема на рівні окремих підприємств.

Розглянемо більш детально зміст цих термінів. Згідно із Законом України «Про зайнятість населення», зайнятість визначається як не заборонена законодавством діяльність осіб, яка пов'язана з задоволенням їх особистих і суспільних потреб з метою отримання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які займаються господарською діяльністю або працюють у суб'єктів господарювання,

заснованих на їх власності, зокрема безоплатно. Така трактовка зайнятості, як діяльності окремих осіб, лежить в основі розуміння цього поняття більшістю вітчизняних науковців. Контент-аналіз поняття «зайнятість» представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Контент-аналіз поняття «зайнятість» вітчизняними науковцями

Ознака	Автор													
	Гришнова О.А. [14]	Лугова В.М. [29]	Васильченко В.С. [9]	Павлюк Т.І. [34]	Грінченко О.Ю. [12]	Ягодкін Б.Н. [17]	Рофе А.І. [42]	Костаков В.Г. [19]	Васильченко В.С., Крижанівський Б.Н., Онкієнко В.В. [9]	Лібанова Е.М. [28]	Шлендлер П.Е. [15]	Вечканов Г.С. [10]	Середа О.Г. [46]	Саруханов Е.Р. [45]
Діяльність, що приносить заробіток (трудоий дохід)	+		+				+		+					
Залучення до трудової діяльності громадян, яка складається під впливом попиту і пропозиції на ринку праці				+										
Участь людей у суспільному виробництві					+		+						+	
Забезпеченість населення роботою		+				+				+				
Активне, творче ставлення суб'єкта зайнятості до своєї життєдіяльності											+			
Взаємовідносини між людьми												+		+

Складено дисертантом на основі узагальнення [9,10,12,14,17,19,28,29,34, 42,45,46]

У таблиці 1.1 сірим кольором виділені трактування авторів, які розглядають питання зайнятості на макроекономічному рівні. Зокрема, деякі дослідники акцентують увагу на впливі зайнятості на ринок праці, інші – на її ролі в житті індивіда [30].

З розвитком економічного та інформаційного середовища наприкінці 70-х років ХХ століття, унаслідок структурної перебудови економіки в країнах Заходу, відбулися зміни у процесі залучення працівників до трудової діяльності. Виникли нові форми організації праці, зокрема перехід до більш

гнучких, індивідуалізованих та нестандартних форм зайнятості, таких як часткова зайнятість, неповний робочий день або тиждень, короткострокові контракти та дистанційна робота. У різних джерелах ці форми праці позначаються як нестандартні, гнучкі або дистанційні форми зайнятості.

Ця тенденція у використанні робочої сили спрямована на зменшення витрат, пов'язаних із структурною перебудовою економіки, через застосування різноманітних форм найму та залучення працівників до трудової діяльності, а також забезпечення гнучкості у регулюванні робочого часу (наприклад, гнучкий графік роботи або ненормований робочий день), в оплаті праці (диференційований та індивідуальний підхід) та у соціальному захисті працівників (використання гнучких форм та методів соціального захисту) [34].

Вітчизняні науковці для характеристики зазначених тенденцій у сфері зайнятості працівників застосовують низку термінів, таких як нестандартна, гнучка та дистанційна зайнятість. Так, у працях Гук Л.П., Обіход С.В., Бокової О.В., Кохана В.М. [21-24] використовується термін «нестандартна зайнятість». Інша група дослідників (Ястремська О., Новожилова Л.В., Крайнякова Е., Іляш О.І., Гніденко В.І., Рудакова С.Г.) [1, 11, 18, 24, 31, 43, 49] використовує термін «гнучка зайнятість». У подальшому буде здійснено аналіз відмінностей у трактуваннях цих термінів вітчизняними науковцями (рис. 1.1).

Як показано на рис. 1.1, всі зазначені дослідники характеризують одне й те саме явище в сучасній системі соціально-трудова відносин, яке почало формуватися в 1960-х роках ХХ століття та, особливо в умовах пандемії, отримало значний розвиток у сучасному світі. Йдеться про нові форми регулювання соціально-трудова відносин, що відрізняються від стандартних організацією робочого часу, оплати праці або умовами праці. Основною відмінністю, яка об'єднує прихильників терміну «нестандартна зайнятість», є те, що цей термін зазвичай використовується на макрорівні. У свою чергу, прихильники терміну «гнучка зайнятість» застосовують його для опису змін у соціально-трудова відносинах на рівні окремих підприємств, а також з точки зору працівників.

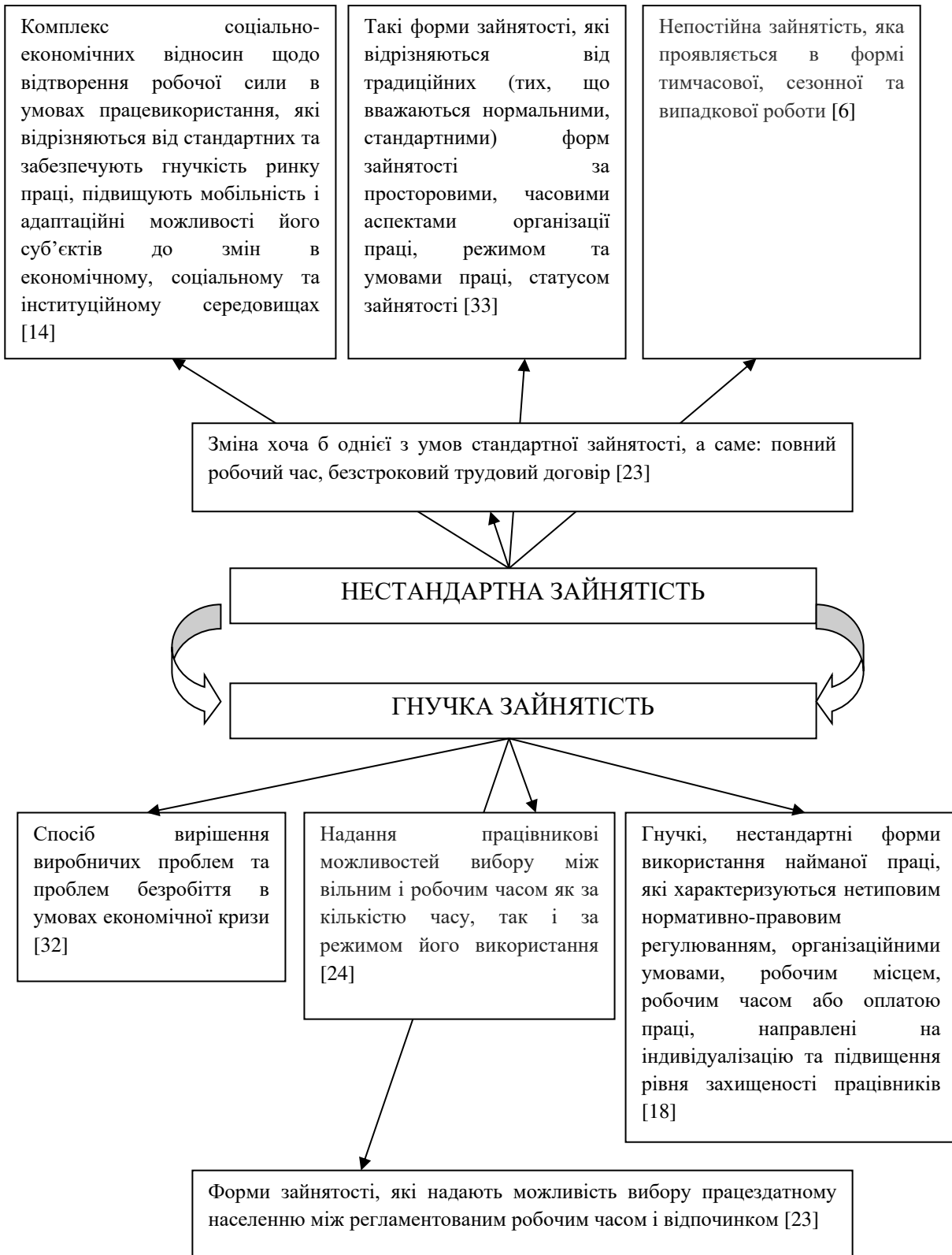


Рис. 1.1. Трактовка вітчизняними науковцями дефініцій «гнучка» та «нестандартна» зайнятість

Узагальнено дисертантом на підставі аналізу [6,14,18,23,32,33]

Зупинимося більш детально на розумінні сутності так званих гнучких форм зайнятості сучасними дослідниками. Група дослідників (Ачкасова О.В., Рудакова С., Данилевич Н., Щетініна Л.) акцентують увагу на тому, що гнучкість – характеристика певної системи та її елементів, яка орієнтується на адаптацію до змін в навколишньому середовищі, які здійснюються під впливом різних груп факторів: соціальних, політичних, економічних або технологічних [43, 47, 58].

Ще однією цікавою, на думку автора, в контексті проблем гнучкості, є концепція, що була розроблена Дж. Аткинсоном для мікро-рівня, та в основі якої лежить диференціація різновидів гнучкості [4]:

1. Функціональна гнучкість, що проявляється в можливості адаптації працівників підприємства до зміни під час виконання поставлених завдань. Така гнучкість ґрунтується на професійних здатностях працівників та їх знаннях, вміннях та навичках в різних аспектах діяльності підприємства.

2. Чисельна гнучкість. Це зміна кількості працівників на підприємстві, яка може бути обумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами діяльності підприємства – змінами в технології виробництва, економічними кризами, структурними перетвореннями. Частіше за все зміна кількості працівників відбувається за рахунок працівників допоміжного виробництва.

3. Часова гнучкість. Це використання гнучких робочих графіків для працівників, з урахуванням їх індивідуальних особливостей та особливостей їхньої діяльності. Такий вид гнучкості обумовлений можливим нерівномірним навантаженням працівників протягом робочого дня/тижня та потребує системного аналізу витрат та обліку робочого часу.

4. Гнучкість в оплаті праці. Така гнучкість пов'язана із врахуванням вкладу кожного окремого працівника в загальний результат на підставі певних критеріїв, які є специфічними для кожної організації. Такі критерії мають назву КРІ та використовуються як для штатних, так і залучених працівників.

Аналіз вітчизняної та закордонної літератури дозволяє дійти висновку про те, що єдиного підходу до розуміння гнучкої зайнятості персоналу як такої

у вітчизняній літературі не існує: деякі науковці розглядають гнучку зайнятість за формами (наприклад, А. Колот, Т. Буда, Л. Новожилова) [7, 22, 32], хтось акцентує увагу на нормативно-правовому аспекті забезпечення гнучкої зайнятості (С. Рудакова, Н. Данилевич, Л. Щетініна) [43], деякі науковці приділяють значну увагу моделюванню особливостей зайнятості в контексті кризових та трансформаційних процесів у державі (Л. Любохинець) [26].

Останній підхід, на думку автора, заслуговує більш детального аналізу. В сучасній науці дослідники питань зайнятості розрізняють кризову та трансформаційну моделі гнучкої зайнятості (рис. 1.2). Сутність цих моделей полягає в особливостях поведінки суб'єктів господарювання в контексті адаптації до змін в навколишньому середовищі, які реалізуються на макро- та мікро-рівнях [26].

Кризова модель передбачає реактивні зміни всередині організації на негативні події середовища, які проявляються зниженням продуктивності працівників, скороченням інвестицій в персонал, скороченням оплати праці. Трансформаційна модель носить превентивний характер та передбачає більш ефективне використання людських ресурсів, зростання соціальної та економічної відповідальності роботодавців. Перехід кризової моделі на трансформаційну передбачає залучення органів забезпечення зайнятості на державному рівні, так і реалізації політики управління персоналом більш ефективною на рівні окремих підприємств, установ чи організацій.

Трансформаційна модель гнучкої зайнятості персоналу на рівні окремих підприємств ґрунтується на використанні передових цифрових технологій в системі управління персоналом, реалізації концепції навчання протягом життя, використання коучингових методик роботи із персоналом, впровадження гнучких форм праці та відпочинку, нових форм організації праці.

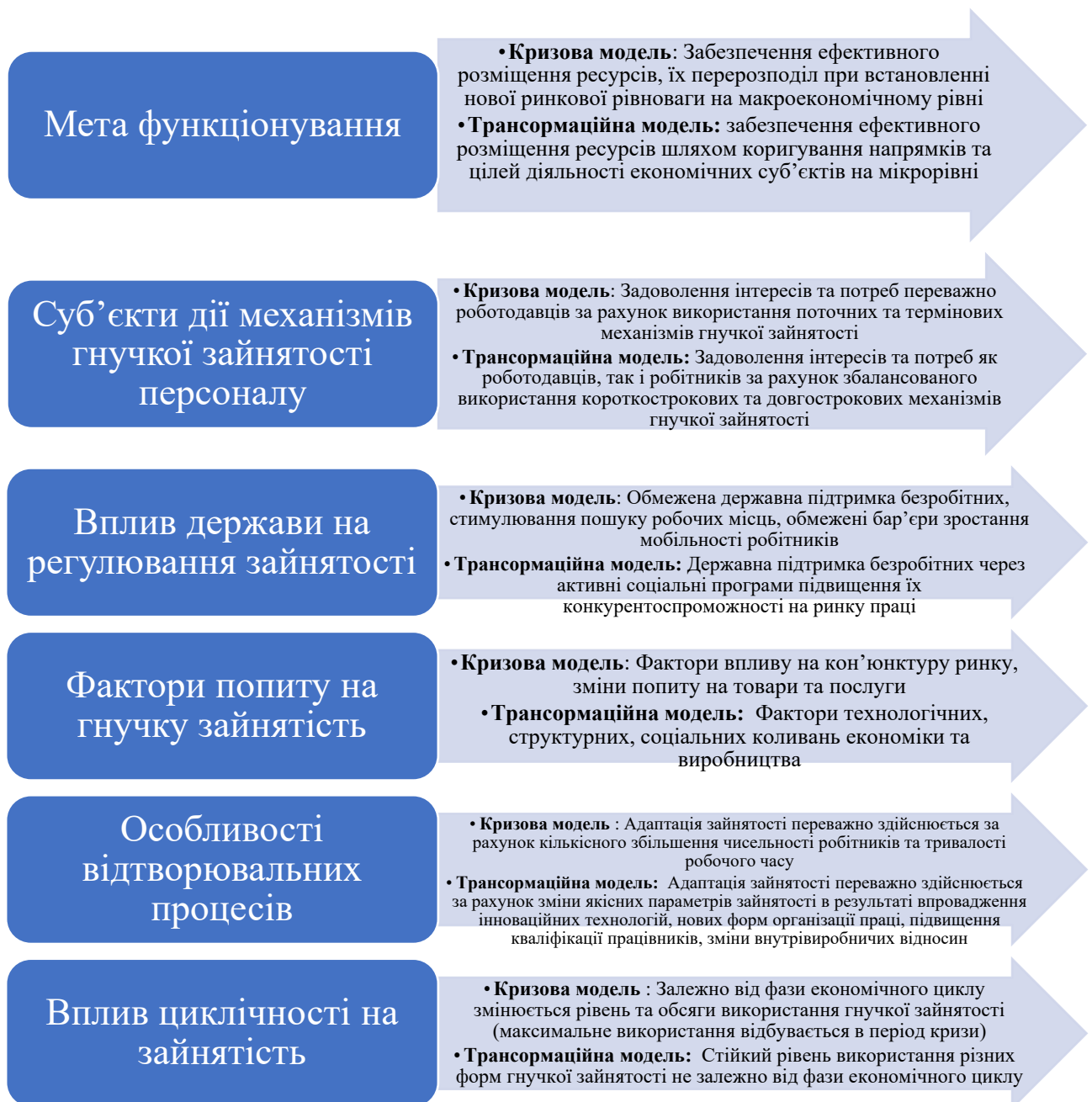


Рис. 1.2. Моделі гнучкої зайнятості персоналу

Складено дисертантом за результатами аналізу [26]

Трансформаційна модель гнучкої політики зайнятості персоналу на рівні підприємств буде ефективною за умови належної підтримки через державне регулювання питань гнучкої зайнятості, що включає забезпечення відповідного нормативно-правового забезпечення захисту зайнятості та інтелектуальної

власності, боротьбу з корупцією, а також впровадження ефективного антимонопольного законодавства.

Таким чином, гнучка зайнятість на державному рівні є формою регулювання ринку праці, що передбачає узгодження та врахування інтересів обох основних суб'єктів соціально-трудоких відносин: роботодавців та найманих працівників. Впровадження нестандартних форм зайнятості на макрорівні змінює структуру трудових відносин, функції ринку праці, а також роль профспілок, сприяє підвищенню конкуренції на ринку праці, впливає на попит і пропозицію праці, стимулює адаптацію компаній до нових організаційних форм праці, що в свою чергу підвищує їх конкурентоспроможність та розширює можливості для працівників і роботодавців [26].

На рівні окремих підприємств, на думку автора, з огляду на проведений аналіз, доцільно використовувати термін «гнучка політика зайнятості персоналу», що позначає політику підприємства щодо працівників, яка дає змогу індивідуалізувати трудові відносини в аспектах організації робочого часу, робочого місця та організації праці, що забезпечується відповідним нормативно-правовим регулюванням. Під індивідуалізацією в цьому контексті мається на увазі врахування індивідуальних особливостей працівників у процесі трудової діяльності.

Гнучка політика зайнятості персоналу на підприємствах реалізується через:

- впровадження гнучких режимів робочого часу;
- застосування дистанційних форм зайнятості;
- зміни в соціальному статусі працівників (самозайняті, члени сім'ї, що не мають роботи, пенсіонери, які працюють);
- зміни в організації праці (сезонні, тимчасові роботи, самозайняті).

Залежно від того, яким чином враховуються індивідуальні особливості в трудовій діяльності, існує велика кількість варіантів гнучкої політики

зайнятості персоналу на підприємствах (рис. 1.3). У роботі всі існуючі варіанти гнучкої політики були згруповані в три підгрупи:

1. Підгрупа, що акцентує увагу на нормативно-правовому регулюванні зайнятості персоналу на підприємствах;
2. Підгрупа, що зосереджена на організаційних аспектах забезпечення гнучких форм зайнятості;
3. Підгрупа, що враховує особливості обліку найманих працівників.

Докладно розглянемо кожен із зазначених варіантів гнучкої політики зайнятості персоналу (рис. 1.3).

За статусом діяльності розрізняють:

первинну зайнятість — основна зайнятість громадян, що забезпечує основне джерело доходів;

вторинну зайнятість — додаткова зайнятість, яка може бути здійснена на іншому підприємстві;

фрілансинг — тимчасова зайнятість, найчастіше у креативних індустріях або професіях, що потребують спеціальної кваліфікації.

За строком договору розрізняють:

постійна зайнятість — трудові відносини, що укладаються на основі безстрокового трудового договору;

непостійна зайнятість — зайнятість, що передбачає обмежений термін договору або виконання певної роботи, яка визначається конкретним строком чи завданням.

Непостійна зайнятість також поділяється на:

1. Зайнятість на визначений термін, який регулюється договором;
2. Зайнятість на час виконання конкретного завдання чи проекту;
3. Випадкова зайнятість.

**РІЗНОВИДИ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ
ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

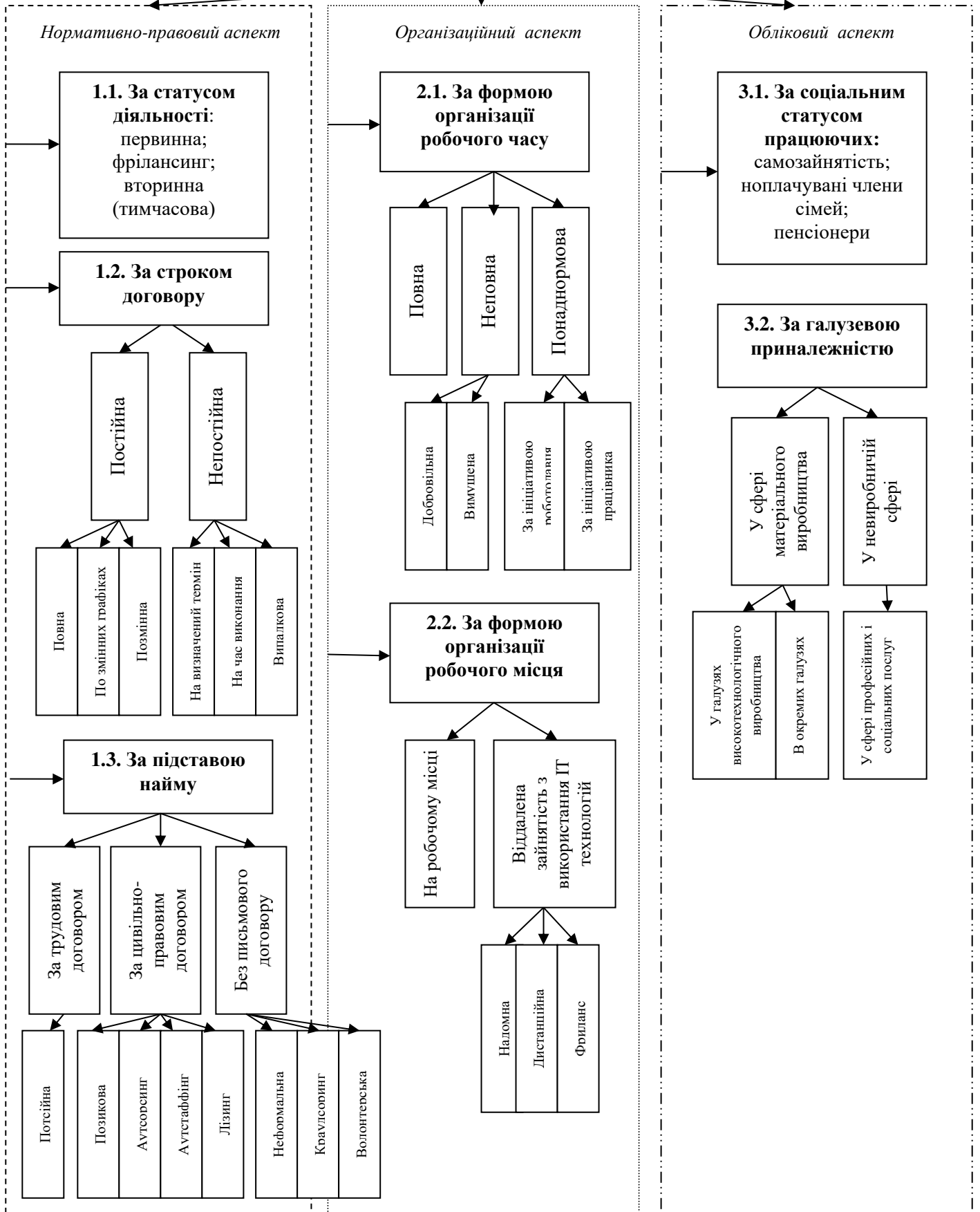


Рис. 1.3. Різновиди гнучкої політики зайнятості персоналу

Кожний з цих різновидів, в свою чергу, також має свої підвиди. Так, з трудовим договором частіше за все виникає постійна зайнятість – тобто зайнятість на довготривалий строк, яка передбачає захист працівника трудовим законодавством. За договором цивільно-правового характеру розрізняють позикову (запозичену) зайнятість, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. Основна відмінність зайнятості за трудовим договором від зайнятості за договором цивільно-правового характеру полягає в меншій захищеності працівника з точки зору законодавства в останньому випадку. Якщо за трудовим договором роботодавець повинен виконувати всі норми, передбачені КЗпП, наприклад, режим дня, оплачувані відпустки, декретні, наявність трудового стажу для працівника, то договір цивільно-правового характеру містить тільки перелік функцій або зони відповідальності працівника, а також обсяг винагороди та санкції у випадку порушення. Зупинимось більш детально на варіантах працевлаштування за договором цивільно-правового характеру.

Першим різновидом є позикова праця, яка визначається як робота працівника за договором між агентством позикової праці та третьої сторони – установи, підприємства чи організації, в якій цей працівник виконуватиме певні покладені на нього завдання в рамках договору. Цей договір, на відміну від трудового, є тристороннім, де третьою стороною, разом із найманим працівників та користувачем, є агентство. В такому випадку трудові відносини виникають між працівником та агентством, яке частково делегує свої повноваження роботодавця користувачу [36].

Другим різновидом трудових відносин, які регламентуються договором цивільно-правового характеру, є аутсорсинг, який передбачає виведення деяких функцій підприємства третій стороні, яка має необхідні компетентності, для здійснення цієї функції протягом тривалого проміжку часу [2]. Виділяють різні форми аутсорсингу в залежності від специфіки тих функцій, які передаються третій стороні - виробничий аутсорсинг (виробництво продукції або її складових), ІТ-аутсорсинг (розробка, впровадження і супровід інформаційних

систем), аутсорсинг управління знаннями (аналітична обробка даних, формування та управління базами знань) [16].

Останнім часом широкого розповсюдження в Україні отримала така форма трудових відносин, як аутстафінг, або виведення за штат працівників певних категорій та переведення їх у штат іншого роботодавця. Третьою стороною в даному випадку виступають кадрові агентства, які є роботодавцями та провайдерами послуг.

Ще одним видом трудових відносин, коли роботодавцем виступають рекрутингові, або кадрові агентства, є лізинг, коли договір укладається між найманим працівником та агентством, який потім скеровується в іншу організацію на виконання певних функцій. Найголовнішою специфікою таких відносин – регулярність надавання подібних послуг [20].

Без письмового договору існують різні форми неформальної зайнятості, такі як краудсорсинг і волонтерська діяльність. Неформальна зайнятість означає роботу в неформальному секторі економіки, коли працівник не має офіційного трудового договору [16].

Підприємства, які використовують неформальну зайнятість, мають конкурентні переваги, оскільки не зобов'язані дотримуватись формальних трудових вимог. Однак поширення неформальної зайнятості обмежує можливості держави реалізувати ефективну політику зайнятості, а також веде до ослаблення секторів, що працюють за офіційними трудовими договорами.

Краудсорсинг – практика отримання необхідних послуг або ідей через прохання про допомогу, що адресується великим групам людей, за допомогою онлайн платформ, на відміну від використання звичайних співробітників або постачальників [59].

Волонтерська діяльність, відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність», це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської діяльності [40].

Проведемо аналіз різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу в організаційному аспекті. Першою класифікаційною ознакою в цій підгрупі є за формою організації робочого часу, за якою виділяють наступні різновиди: повна, неповна, понаднормова.

Повна зайнятість – повноцінна зайнятість працівників протягом робочого дня та робочого тижня.

Неповна зайнятість – трудова діяльність працівника в умовах неповного робочого дня, неповного робочого тижня, коли оплата трудової діяльності здійснюється відповідно до обсягу виконаних робіт або наданих послуг [40]. Неповна зайнятість буває добровільна або вимушена – форма зайнятості, під час якої людина погоджується на скорочений робочий час і, таким чином, меншу оплату праці.

Понаднормова зайнятість – реалізація трудових функцій, які виконуються працівником, понад встановлених норм трудового законодавства [21]. Такий вид зайнятості є малоефективним, тому що пов'язаний із неповним використанням трудового або інтелектуального потенціалу працівників.

За формою організації робочого місця розрізняють зайнятість на робочому місці та віддалену зайнятість з використанням ІТ технологій. Остання, в свою чергу, має наступні види організації:

надомна – форма організації праці, яка передбачає виконання трудових функцій працівником у себе вдома, або в іншому приміщенні, який обирає для себе працівник. Головним завданням роботодавця в даному випадку є забезпечення працівника всіма необхідними технічними пристроями, або знаряддями праці для реалізації його трудових завдань та головною особливістю є те, що трудові функції виконуються не на підприємстві [21];

дистанційна зайнятість – форма організації праці, яка передбачає використання сучасних ІТ-технологій для здійснення трудової діяльності та яка реалізується за межами підприємства [8];

фріланс – форма організації праці, яка реалізується на короткострокових засадах на виконання конкретного переліку робіт, яка також реалізується за межами організації [27].

За організаційним критерієм розрізняють дві класифікаційні ознаки:

за соціальним статусом зайнятих – самозайняті, неоплачувані члени сімей, пенсіонери, що працюють;

за галузевою приналежністю: зайняті у сфері матеріального виробництва (високотехнологічне виробництво, промисловість та інші галузі); зайняті у невиробничій сфері (сфері інформаційних, професійних, соціальних та інших видів послуг).

Реалізація та впровадження гнучких форм зайнятості персоналу дозволяє на макро-рівні скоротити рівень безробіття шляхом залучення вразливих верств населення таких, як люди з обмеженими можливостями, молоді мами, молодь, особи пенсійного віку, також підвищити рівень соціальної відповідальності та привабливості бізнесу. На мікро-рівні впровадження гнучких форм зайнятості персоналу дозволяє підвищити рівень діджиталізації бізнесу, скоротити витрати на персонал, покращити стан соціально-психологічного клімату в колективі.

1.2. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості персоналу

Інституційні засади реалізації гнучкої політики зайнятості персоналу включають в себе передусім законодавчу базу, а також інституційні структури, що створюються на її основі і представляють сукупність установ та організацій.

В Україні в сучасних умовах існує велика кількість нормативно-правових актів, які регламентують трудові відносини та сферу зайнятості, частина з яких обмежена введенням воєнного стану на території нашої держави. Серед нормативних актів, які безпосередньо регламентують сферу зайнятості та соціально-трудова відносини, можна виділити Закон України «Про зайнятість

населення» від 1 січня 2013 р., Кодекс законів про працю України, постанови Кабінету Міністрів України [21, 38]. Окремі аспекти трудових відносин регламентуються Законами України «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про пенсійне забезпечення».

Окрім згаданих вище нормативно-правових актів, що регулюють зайнятість працівників в Україні, наша держава ратифікувала та імплементувала велику кількість міжнародних нормативних документів, що стосуються саме гнучких форм зайнятості персоналу. До таких актів належать Конвенції та Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), Директиви Ради Європейського союзу, Європейська соціальна хартія (переглянута), Рамкова угода про неповну зайнятість, укладена між UNICE, СЕЕР та ETUC, Рамкова угода про телероботу та інші міжнародно-правові документи.

Окремої уваги серед цих нормативних актів заслуговує Конвенція МОП № 189 про фрілансерів, а також Рекомендації № 201, які стосуються цього ж питання. Ці документи регламентують тривалість роботи працівників, зайнятих дистанційною працею, а саме те, що час їхньої роботи має корелювати із кількістю годин роботи тих працівників, які працюють без відриву від виробництва, режим праці та відпочинку, оплату праці таких працівників, та зобов'язують роботодавця інформувати працівника щодо умов трудового договору. Також підкреслюється необхідність забезпечення ключових трудових прав працівників, серед яких право на свободу об'єднання, право на ведення колективних переговорів, дотримання особистих немайнових трудових прав [31].

На своєму євроінтеграційному шляху Україна також адаптує національне законодавство до міжнародних стандартів, які регламентують реалізацію гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах, яке реалізується шляхом прийняття низки нормативно-правових актів. Про це свідчить внесення відповідної норми до КЗпП, а саме статті 60, яка стосується надомної форми праці і до гнучкого робочого графіку, завдяки чому працівники мають

можливість самостійно управляти власним робочим часом. Важливим аспектом в цьому є те, що роботодавець оплачує фактично виконану роботу працівником, який працює за такої форми організації праці. Також необхідною умовою для роботодавця є ведення ведення обліку робочого часу працівників [38]. Крім того, в КЗпП було конкретизовано поняття «дистанційна робота», а також особливості захисту працівників, що працюють віддалено. Додаткові соціальні та економічні гарантії працівникам, які працюють віддалено, було надано в умовах карантину, коли велика кількість найманих працівників не мали змоги працювати на робочому місці та були переведені на віддалену форму організації праці. Ці норми містяться в Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [39]. В Україні регламентація соціально-трудова відносин відбувається різними нормативними актами, залежно від специфіки діяльності. В таблиці 1.2 наведено перелік нормативних актів, які регламентують різні варіанти реалізації гнучкої політики зайнятості [3].

Таблиця 1.2

Матриця нормативно-правового забезпечення різновидів гнучкої політики зайнятості для вітчизняних підприємств

Різновиди гнучкої політики зайнятості \ Нормативне забезпечення	КЗпП	Цивільний кодекс	ЗУ «Про волонтерську діяльність»	Без письмового договору
1.1.Первинна	+			
Фрілансинг		+		
Вторинна (тимчасова)	+ ст. 21 (за умови укладання трудового договору)	+ (за умови укладання договору ЦПХ)		
1.2. Повна	+			
По змінних графіках	+ ст. 58			
Позмінна	+ ст. 58			

Продовження таблиці 1.2

Різновиди гнучкої політики зайнятості / Нормативне забезпечення	КЗпП	Цивільний кодекс	ЗУ «Про волонтерську діяльність»	Без письмового договору
На визначений термін	+	+		
На час виконання робіт	+	+		
Випадкова		+		+
1.3. Постійна	+			
Позикова		+		
Аутсорсинг		+		
Аутстафінг		+		
Лізинг		+		
Неформальна				+
Краудсорсинг		+		+
Волонтерська			+	
2.1. Повна	+			
Неповна	+			
Понаднормова	+			
2.2. На робочому місці	+			
Надомна	+			
Дистанційна	+			
Фрілансінг			+	
Самозайнятість		+		
Неоплачувані члени сімей				+

Продовження таблиці 1.2

Різновиди гнучкої політики зайнятості	Нормативне забезпечення	КЗпП	Цивільний кодекс	ЗУ «Про волонтерську діяльність»	Без письмового договору
Пенсіонери		+			+
У сфері матеріального виробництва		+	+		
У сфері послуг		+	+		

Складено дисертантом на підставі аналізу [21, 49-40]

Підводячи підсумок, можна сказати, що певні кроки на шляху регламентації нових форм організації праці в українському законодавстві зроблені. Правотворець дає визначення новим формам, а також особливостям їхнього регулювання. Але при цьому нерегламентованим залишається доволі великий спектр гнучких форм зайнятості персоналу, серед яких можна виділити лізинг, фрілансінг, аутсафінг, аутсорсинг. Важливим було б не тільки надати конкретне визначення та основні відмінності таких форм організації праці, але й визначити вимоги до роботодавця щодо соціального та економічного захисту працівників, які працюють в цих умовах [3].

Проведемо більш детальний аналіз, в чому полягає відмінність між договором трудовим та договором цивільно-правового характеру.

Відповідно до ст. 21 Кодексу законів про працю України, «трудоим договором є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична

особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін» [21].

Відповідно до ст. 626 Цивільного кодексу України, «цивільно-правовий договір — це домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків» [49].

Відмінності між цими двома формами регламентації трудових правовідносин полягають в першу чергу в предметі – для трудового договору предметом є процес праці, а для договору цивільно-правового характеру предметом є результат, який повинен бути отриманий в результаті здійснення трудової діяльності. В трудовому ж договорі кінцевого терміну виконання обов'язків частіше за все не визначається.

Укладання трудового договору передбачає всебічний соціальний та економічний захист найманого працівника, а саме:

оплата процесу здійснення трудової діяльності (а не результату цієї діяльності);

здійснення діяльності на підставі правил внутрішнього розпорядку на підприємстві;

конкретизація трудової діяльності в розрізі професій за Класифікатором;

забезпечення працівника робочим місцем, відповідно до вимог вітчизняного законодавства;

забезпечення діяльності роботодавцем у сфері охорони праці;

матеріальна відповідальність за нанесення шкоди як з боку роботодавця, так і з боку працівника;

реалізація заходів дисциплінарної відповідальності;

забезпечення соціального та трудового захисту працівників – наявність трудового стажу, дотримання режимів праці та відпочинку, виплата лікарняних, надання відпусток, збереження робочого місця для жінок, які перебувають у декретній відпустці та інше.

Договір цивільно-правового характеру визначає:

необхідність та конкретизація трудової діяльності працівника із визначенням термінів закінчення цієї діяльності;

робота на основі найму, а не в штаті організації;

відсутність трудового стажу;

відсутні накази щодо прийому, звільнення або переведення працівника;

відсутній соціальний захист працівників;

конкретизація результату трудової діяльності, яка може здійснюватися за допомогою актів прийняття здійснених робіт;

оплата за виконану діяльність.

Все вищесказане дозволяє дійти в висновку про те, що особи, які працюють чи наймаються на роботу за договором цивільно-правового характеру майже зовсім не захищені з боку законодавства (рис. 1.4).

Як показав проведений аналіз, а також дослідження провідних вітчизняних вчених в сфері правової регламентації гнучких форм зайнятості, – в Україні сьогодні більшість із гнучких форм зайнятості залишається поза сферою державного та правового регулювання [48, 51].

В країнах Європейського Союзу для правової та організаційної регламентації гнучкої політики розроблена та вже протягом кількох десятиріч успішно реалізується концепція флексік'юріті (flexicurity). Основною ідеєю даної концепції є ефективне поєднання використання гнучких форм зайнятості персоналу в умовах сучасного ринку праці (flexibility) з одного боку, та реалізація соціального забезпечення працівників, які працюють в таких умовах, з іншого (socialsecurity). Поєднання цих двох підходів формує концепцію флексік'юріті (flexibility + security), або гнучкої захищеності [65].

Ця концепція покладена в основу міжнародних нормативно-правових актів, які забезпечують захист працівників, що працюють в умовах гнучкої політики зайнятості персоналу.

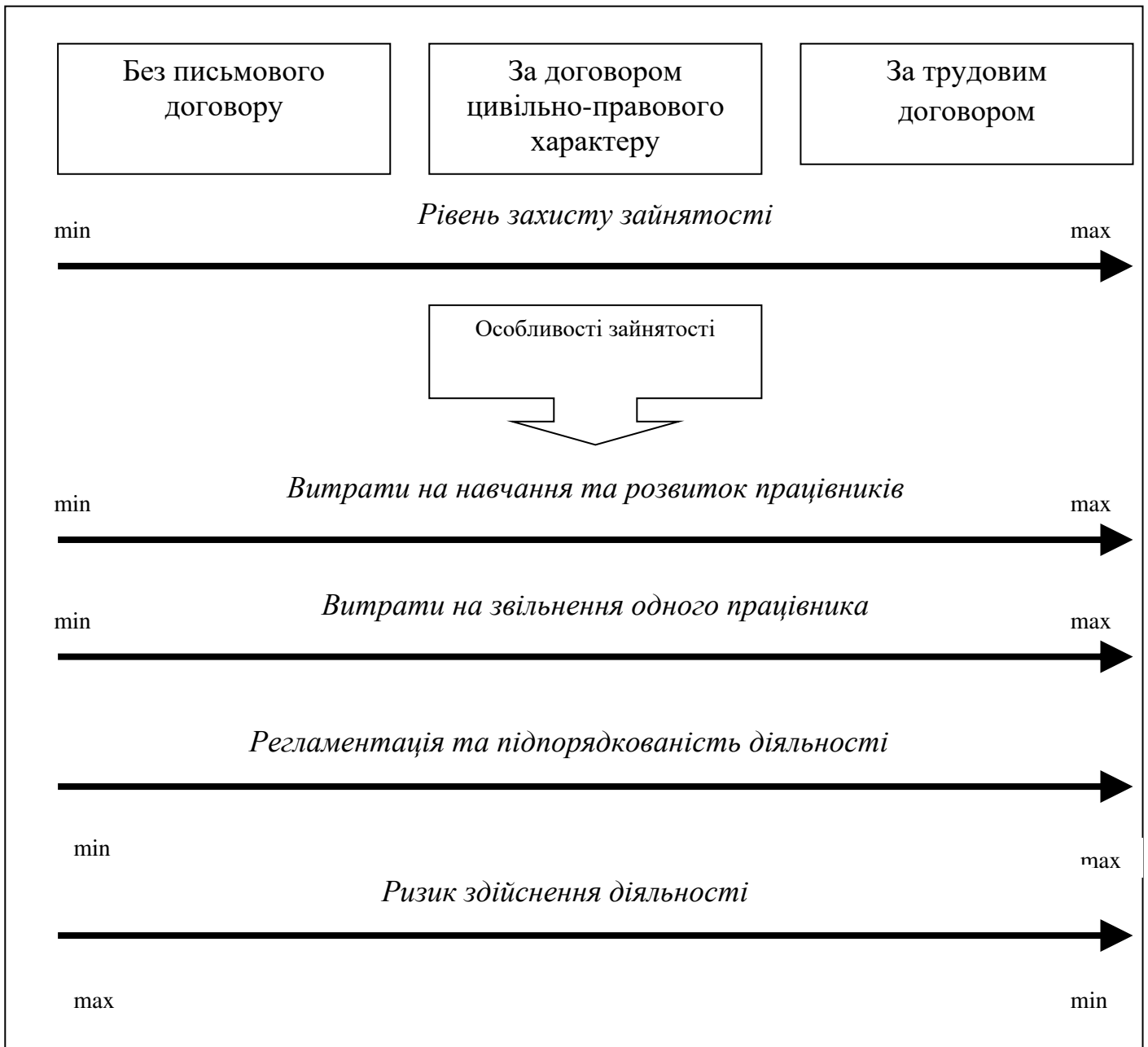


Рис. 1.4. Рівень захисту зайнятості персоналу за різними підставами найму

Складено дисертантом

В Україні, не дивлячись на те, що в КЗпП надано визначення дистанційної роботи, які працюють дистанційно, більшість осіб, які працюють за різновидами гнучкої політики зайнятості, здійснюють діяльність за договорами ЦПХ. Інституційне середовище гнучкої політики занятості персоналу в Україні представлено на рис. 1.5.

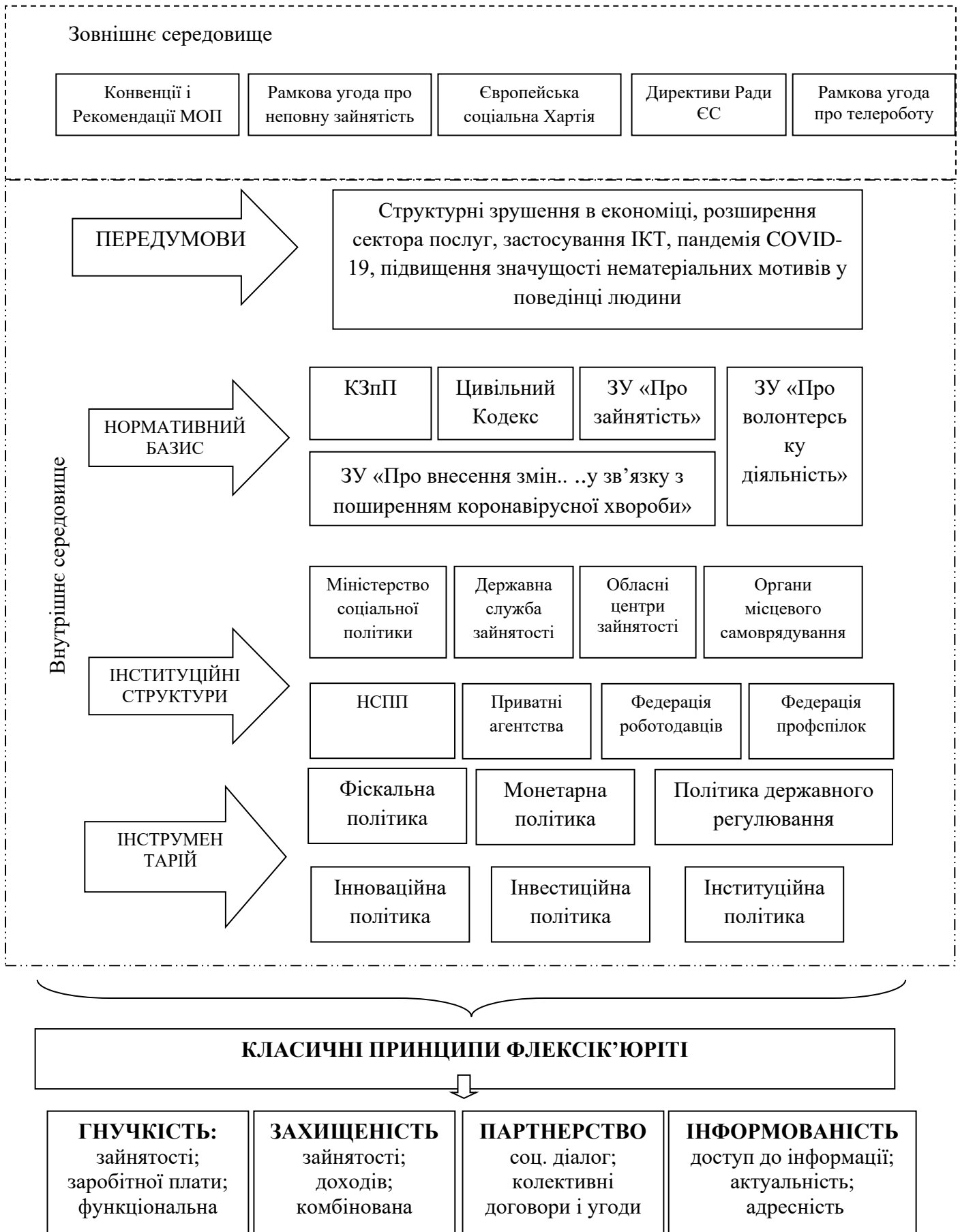


Рис. 1.5. Інституційне середовище гнучкої політики зайнятості

Складено дисертантом

Таким чином, найважливішим питанням, яке повинно бути вирішено в українському трудовому законодавстві – поширення норм трудового права в тому числі і на тих працівників, які не уклали трудові договори, але отримують оплату за виконану роботу від роботодавця. Усі різновиди гнучкої політики зайнятості персоналу, що були проаналізовані в роботі, повинні регулюватись виключно трудовим законодавством України з чітким їх визначенням та особливостями регулювання на рівні окремих підприємств, установ та організацій.

Відсутність жорсткого нормативно-правового регулювання різних форм призводить до порушення прав та інтересів найманих працівників. В контексті тих подій, які наразі відбуваються в Україні, використання таких форм зайнятості, як запозичена, дистанційна або нерегламентована, викликають наступні негативні наслідки:

скасування прав об'єднань працівників - повне або часткове скасування прав працівників на гідні умови праці та соціальне забезпечення, яке відбувається через регламентацію трудових відносин не трудовим договором;

послаблення системи колективного захисту – послаблення або ускладнення взаємодії найманих працівників та роботодавців через скорочення кількості колективних договорів, а також скорочення сталих трудових взаємозв'язків;

зниження рівня достатку працівників – ризик зменшення рівня доходів працівників через збільшення використання “тіньових” схем оплати праці, таких як заробітна плата в “конвертах” або аморфні (нефіксовані) виплати;

дискримінація працівників - запозичені та позаштатні працівники часто стикаються з дискримінацією за статусом, а також мають обмежені можливості для підвищення кваліфікації та перенавчання;

зростання соціальної напруженості – втрата стабільних соціальних взаємозв'язків призводить до збільшення рівня соціальної напруженості, що є об'єктивною реакцією на ослаблення традиційних форм взаємодії між працівниками та роботодавцями;

відсутність ідентифікації з підприємством - в окремих випадках працівники, які працюють за нетрадиційними формами зайнятості, відчують себе відокремленими від колективу, що знижує їхню мотивацію до відповідального виконання своїх обов'язків;

втрата соціальних благ – «непостійні працівники» втрачають доступ до соціальних благ і складових соціального пакета, що доступні постійним працівникам підприємства;

посилення експлуатації - використання нетрадиційних форм трудових відносин сприяє розвитку механізмів посилення експлуатації працівників шляхом "відривання" їх від трудових колективів та запровадження менш захищених форм взаємодії.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що в Україні існує низка проблем, пов'язаних з регулюванням та застосуванням гнучких форм зайнятості, а саме:

1. Невизначеність і недосконалість законодавства. Однією з головних проблем є відсутність чіткого та всеохоплюючого законодавства, яке регламентує гнучкі форми зайнятості. На даний момент трудове законодавство України, зокрема Кодекс законів про працю, не завжди враховує специфіку нових моделей працевлаштування, таких як тимчасові контракти, дистанційна робота або гнучкі графіки.

1.1. Прогалини в регулюванні. Законодавчі акти не завжди враховують швидкі зміни на ринку праці, що може призводити до правової невизначеності, коли компанії не можуть точно знати, чи є їхні трудові практики законними.

1.2. Неоподатковані або неофіційні форми працевлаштування. Застаріле законодавство не завжди дозволяє регулювати нові форми праці (наприклад, фріланс або робота через онлайн-платформи), що може призводити до їхнього "тіньового" застосування.

2. Недосконалість механізмів соціального захисту. Інша проблема полягає в тому, що для працівників, зайнятих за гнучкими формами зайнятості, відсутні достатні механізми соціального захисту. Більшість таких працівників, особливо

ті, хто працює на тимчасових контрактах або фрілансери, не мають доступу до традиційних форм соціального страхування, пенсійного забезпечення чи оплачуваної відпустки.

2.1. Відсутність гарантованих соціальних прав. Тимчасові працівники, а також працівники, які працюють неповний робочий день або на умовах фрілансу, часто не мають таких соціальних гарантій, як допомога по безробіттю або лікарняні виплати.

2.2. Відсутність стабільних пенсійних накопичень. Без офіційного працевлаштування або оформлення на повний робочий день працівники можуть бути позбавлені можливості робити відрахування до пенсійних фондів, що в довгостроковій перспективі позначиться на їхньому добробуті після виходу на пенсію.

3. Висока адміністративна складність та бюрократія. В Україні часто виникає проблема адміністративної складності в оформленні та реєстрації гнучких форм зайнятості. Малі та середні підприємства, а також підприємці-фрілансери стикаються з високим рівнем бюрократії, що ускладнює їхнє належне оформлення працівників.

3.1. Бюрократичні бар'єри. Враховуючи численні вимоги до звітності та податкових платежів, підприємства можуть відчувати значні труднощі в оформленні тимчасових або дистанційних працівників, що іноді призводить до уникнення офіційного працевлаштування.

3.2. Високі податкові ставки для малих підприємців. Підприємства, які застосовують гнучкі форми зайнятості, можуть бути вимушені платити високі податки та збори на "зменшене" працевлаштування, що знижує привабливість таких форм зайнятості для роботодавців.

4. Низька правова обізнаність працівників. Іншою проблемою є недостатній рівень правової обізнаності працівників, які працюють за гнучкими формами зайнятості. Оскільки більшість цих працівників можуть працювати на тимчасових контрактах або фрілансерами, вони часто не знають

своїх прав або не можуть скористатися захистом від можливих порушень з боку роботодавця.

4.1. Невизначеність у правовому статусі. Працівники, які працюють неофіційно або за договором підряду, можуть не мати чітко визначеного правового статусу, що ускладнює захист їхніх прав, особливо у випадку конфліктів або суперечок з роботодавцем.

4.2. Проблеми з виплатою зарплат і відпусток. Часто фрілансери та тимчасові працівники стикаються з відсутністю чітких гарантій щодо своєчасної виплати зарплати або надання відпустки.

5. Низький рівень розвитку інфраструктури для гнучкої зайнятості. В Україні ще недостатньо розвинена інфраструктура для підтримки гнучкої зайнятості, особливо в таких сферах, як фріланс, дистанційна робота або робота через онлайн-платформи.

5.1. Необхідність розвитку платформ для фрілансерів. В Україні потребує розвитку система онлайн-платформ для фрілансерів, яка дозволить автоматизувати процес пошуку роботи, оформлення контрактів, ведення фінансових розрахунків і забезпечення соціальних гарантій.

5.2. Низький рівень підтримки технологічної інфраструктури для дистанційної роботи. Багато підприємств не мають необхідної технічної підтримки для ефективної організації дистанційної роботи, що знижує ефективність і конкурентоспроможність.

6. Ментальні бар'єри та консерватизм в бізнес-середовищі. Існує певний ментальний бар'єр серед роботодавців і працівників щодо застосування гнучких форм зайнятості. У багатьох підприємств і працівників є упередження щодо тимчасових контрактів або дистанційної роботи, оскільки традиційна модель «повного робочого дня» ще переважає на ринку.

6.1. Консерватизм серед роботодавців. Не всі компанії готові до впровадження нових моделей зайнятості, оскільки вони вважають їх менш надійними або складними в управлінні.

6.2. Ментальні бар'єри серед працівників. Багато працівників не довіряють тимчасовій чи дистанційній роботі, оскільки вона асоціюється з нестабільністю і відсутністю соціальних гарантій.

Для подолання цих проблем необхідно оновлення законодавства, розвиток інфраструктури для гнучкої зайнятості та покращення правової обізнаності серед учасників ринку праці.

1.3. Флексік'юриті як концепція гнучкої політики зайнятості: міжнародний досвід

Закордонний досвід використання гнучких форм зайнятості персоналу дозволяє виділити низку позитивних ефектів як для країни в цілому, так і для підприємств і окремих працівників. По-перше, використання дистанційних форм зайнятості дозволяє реалізувати виключне право громадян, яке передбачено Конституцією України та основними міжнародними нормами, а саме право вільно розпоряджатися власними здібностями, а також неможливість реалізації примусової та обов'язкової праці. По-друге, реалізація гнучких форм зайнятості персоналу та гнучкого робочого часу дозволяє скоротити безробіття серед соціально вразливих верств населення – молодих жінок, людей з інвалідністю, осіб пенсійного та передпенсійного віку, молоді. По-третє, роботодавці мають змогу скоротити витрати на персонал за відсутності необхідності обладнання робочого місця. По-четверте, наймані працівники мають змогу адаптувати робочі години під власні життєві потреби, а також періодично оновлювати свої знання, проходити курси підвищення кваліфікації також в дистанційному форматі [44].

Проведемо аналіз найкращих закордонних практик впровадження гнучкої політики зайнятості персоналу на підприємствах. Гнучкість або лібералізація національного трудового законодавства почалась в багатьох

західноєвропейських країнах наприкінці 1980-х і 1990-х та була мотивована бажанням дозволити технологічним інноваціям здійснювати вплив на зміни в структурі робочої сили та збільшити продуктивність в умовах нового тиску конкуренції.

З метою більш змістовного аналізу використання терміну «флексік'юріті» та контексту його використання, в роботі було проаналізовано 323 наукових публікації, проіндексованих базою Web of Science Core Collection за період з 2000 по 2022 роки. Як можна наочно побачити з рис. 1.6, найбільшу зацікавленість у дослідженнях проблем гнучкої зайнятості можна спостерігати у період з 2011 по 2020 роки. Протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до зниження частоти досліджень проблем флексік'юріті в роботах закордонних дослідників [57].

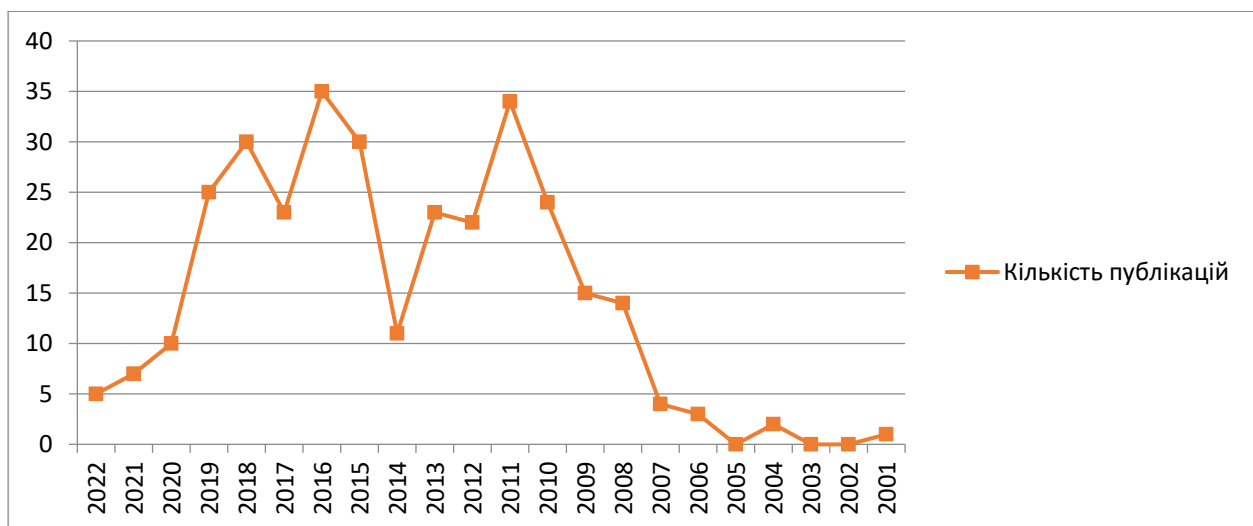


Рис. 1.6. Кількість публікацій, присвячених дослідженню проблем гнучкої політики зайнятості персоналу, проіндексованих базою Web of Science Core Collection за період з 2000 по 2022 роки

Складено дисертантом

Досить цікавим, на думку автора, є аналіз того, в якому контексті використовується термін «флексік'юріті» в означених дослідженнях. Для цього в роботі було використано інструмент VOSviewer, що дозволяє побудувати мапу зв'язків досліджуваного терміну з іншими категоріями. Цей програмний

продукт використовують для наочного зображення бібліографічного аналізу та взаємозв'язку різних понять та дефініцій з урахуванням часового інтервалу. Цей інструмент дозволяє зробити контент-аналіз літератури в незвичайній формі візуалізації та включати журнали, науковців, або окремі роботи цих науковців [25], результати такої візуалізації представлено на рис. 1.7.

Узагальнення результатів змістовного блоку бібліометричного аналізу, дозволив дійти висновку про те, що основний масив наукових досліджень спрямований на дослідження проблем гнучкої політики зайнятості персоналу в трьох основних кластерах: використання концепції *flexiquity* як реакція діяльності підприємств на кризові явища в економіці країни (наявність взаємозв'язків з такими категоріями, як: *economic crisis, crises, challenge, employability*).

Дослідження концепції флексік'юриті в роботах науковців другого кластеру більшою мірою спрямовані на визначення місця і ролі держави як соціального інституту в проблемах регулювання гнучкої політики зайнятості (наявність взаємозв'язків з такими категоріями, як: *employer, government, labour, social policy*).

Третім напрямом досліджень гнучкої політики зайнятості є можливість та ефективність реалізації концепції флексік'юриті з точки зору найманих працівників та внутрішньоорганізаційної політики підприємств (взаємозв'язки із такими категоріями, як *job security, employee, consequence, person, effect, individual, transition, active labour market policy*) [57].

Використаний інструмент для візуалізації даних дозволяє наочно побачити три напрями досліджень, які виділені на рис. 1.7 трьома кольорами відповідно – синім, зеленим та червоним. Кореляція термінів як реакції підприємств на кризові явища виділено зеленим кольором. Друга група досліджень щодо визначення місця і ролі держави представлено на рисунку синім кольором. Третя група досліджень, а саме визначення концепції флексік'юриті в контексті питань найманих працівників відображено червоним кольором.

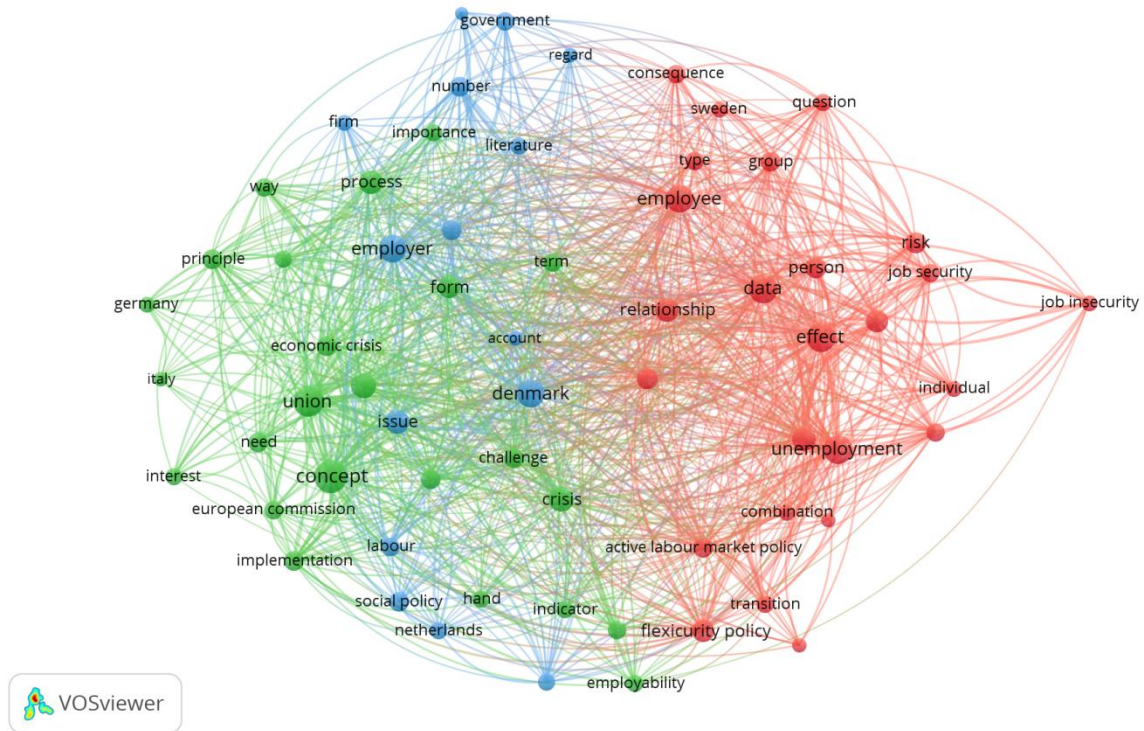


Рис. 1.7. Результати бібліометричного аналізу публікацій, проіндексованих науковою базою Web of Science Core Collection за період з 2000 по 2022 роки

Складено дисертантом з використанням інструментарію VOSviewer

Ще одним способом аналізу особливостей дослідження проблем в сфері гнучкої політики зайнятості персоналу є аналіз частоти пошукових запитів «flexicurity» в пошуковій системі Google. Для цього в роботі було використано опцію Google trends [41], результати представлено на рис. 1.8.

Як можна наочно побачити з рисунку, інтерес до проблем гнучкої політики зайнятості персоналу протягом останніх п'яти років має тенденцію до зниження. При цьому, лідером за кількістю пошукових запитів цього терміну є Данія, потім йде Швеція, а на третьому місці – Італія.

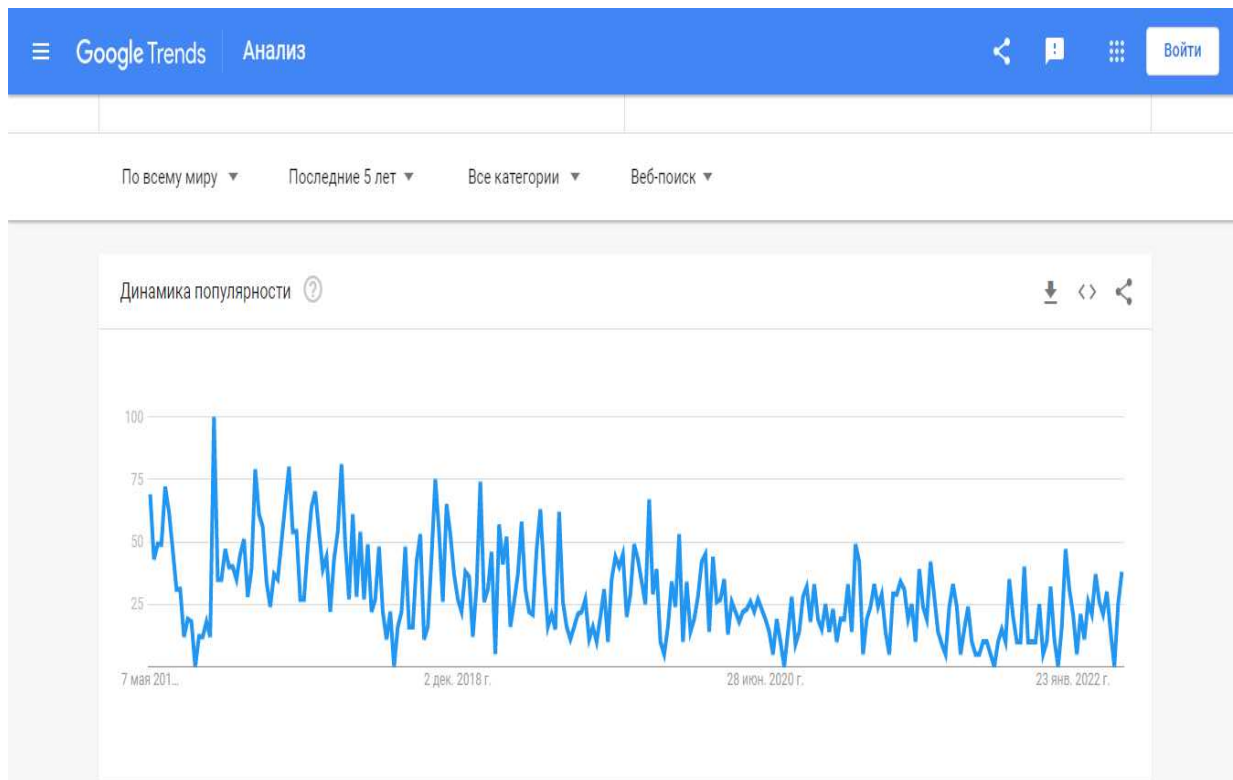


Рис. 1.8. Частота пошукових запитів поняття «flexicurity» у світі за період з 2017 – 2022 рр.

Складено дисертантом за допомогою інструментів Google

Наведені результати бібліометричного аналізу підтверджують, що термін «flexicurity» є досить поширеним, та наявність великої кількості закордонних досліджень присвячені аналізу даної проблематики. На жаль, того ж самого не можливо сказати про вітчизняні дослідження даної дефініції. Термін флексік'юріті майже не зустрічається в роботах вітчизняних авторів, а якщо й має місце, то тільки в контексті трактовок західної концепції, що була розроблена в Данії.

Зупинимось більш детально на розумінні сутності даного терміну та концепції в роботах вітчизняних та закордонних авторів (таблиця 1.3).

**Розуміння сутності дефініції «флексік'юріті» в роботах вітчизняних
та закордонних вчених**

Автор	Визначення
Ціжма Ю.І. [50]	Можливість роботодавців вільно звільняти працівників і наймати нових, тому що законодавство в трудовій сфері є доволі м'яким, забезпечуючи тим самим гнучкість ринку праці
Віллаген Т., Трос Ф. [68]	Політична стратегія, що спрямовується на підвищення гнучкості ринків праці, організації праці та трудових відносин, з одного боку, і посилення безпеки – безпеки зайнятості та соціальне забезпечення (особливо для слабкіших груп населення і поза ринком праці), з іншого боку
Беккер С., Майленд М. [53]	Стратегія, яка передбачає поєднання гнучких і надійних договірних угод, комплексних стратегій навчання протягом усього життя, ефективної активної політики ринку праці та сучасних адекватних і стійких систем соціального захисту
Віброк Е., Класен Дж. [67]	Тип комбінації між двома формами гнучкості та соціальної захищеності, яка може включати потреби окремих працівників, груп працівників, певних секторів або економіки в цілому
Шахіді Ф., Муртел Д., Мунтейнер С., Девіс О., Сіддікі А. [62]	Метод регулювання взаємозв'язку між роботою та добробутом, який має на меті поєднати гнучкість ринку праці через нестійкі договірні норми з адекватним рівнем соціального забезпечення
Жу Дж. [69]	Ринкова модель, за якої високий ступінь гнучкості ринку праці співіснує з високим рівнем соціального захисту, високими виплатами по безробіттю та активною політикою на ринку праці
Роговській Р. [61]	Система заходів для посилення Лісабонської стратегії, яка передбачає створення більшої кількості та кращої якості робочих місць, модернізацію ринків праці та пропагування соціально відповідального бізнесу, за допомогою нових форм гнучкості та безпеки, підвищення адаптивності, зайнятості та соціальної згуртованості працівників
Кейн М. [54]	Збалансований підхід, призначений для створення гнучкості на ринку праці, який враховує інтереси роботодавців, водночас забезпечуючи безпеку працівників
Тангіан А. [64]	Політика, яка спрямована на флексибілізацію (= дерегуляція) ринків праці шляхом сприяння конкурентоспроможності європейської економіки та яка є сумісною з європейськими традиціями «держави добробуту»
Ноджа Г. [58]	Новий базис для положень про працю та добробут працівників, за рахунок поєднання гнучкості ринку праці (отриманої в основному шляхом пом'якшення контрактних форм регулювання трудових відносин) з належним рівнем соціального забезпечення. Ця нова конфігурація передбачає, що вплив дерегуляції ринку праці має бути врівноважений активним ринком праці, політикою сприяння зайнятості, а також заходи заміщення доходу, які будуть компенсувати короткострокові наслідки безробіття

Складено дисертантом на підставі аналізу [50, 53-54, 61-62, 64, 67-69]

Проведене термінологічне дослідження дозволило підтвердити наявність трьох основних підходів в трактовці терміну «флексік'юріті», які були визначені за результатами бібліометричного аналізу, а саме:

антикризовий, який передбачає реалізацію елементів гнучкої політики зайнятості як реакції на кризові явища в економіці та намагання роботодавцями скоротити витрати на персонал (Ціжма Ю.І., Кейн М.);

інституційний, основну роль в якому грає держава як інститут, що активним чином здійснює вплив на ринок праці (Віллаген Т., Трос Ф., Шахіді Ф., Муртел Д., Мунтейнер С., Девіс О., Сіддікі А., Жу Дж., Рогівський Р., Тангіан А.);

корпоративний, який основну увагу акцентує на потребах працівників та реалізації концепції соціальної відповідальності (Беккер С., Майленд М., Віброк Е., Класен Дж., Ноджа Г.).

Спробуємо надати власне визначення концепції «флексік'юріті», яке б враховувало позитивний досвід використання даної концепції закордоном та яке б найкращим чином можна було реалізувати в рамках процесів, що відбуваються на ринку праці України (рис. 1.9).

Реалізація концепції «флексік'юріті» передбачає в першу чергу можливість реалізації гнучкої політики зайнятості персоналу на підприємствах, яка може проявлятися як по відношенню до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища (табл. 1.4). На матриці в квадрантах представлені заходи, які можуть бути реалізовані підприємствами, вони дозволяють відобразити те, яким чином відбувається складне поєднання гнучкості та безпеки. Наприклад, розглянемо «Пули вакансій фірма-фірма» на перетині рядка «Зовнішня чисельна гнучкість» та колонки «Безпека зайнятості». З одного боку, пули вакансій як міра гнучкості, можуть бути використані роботодавцями, щоб «м'яко» звільнити працівників (вона стоїть у рядку «Зовнішня чисельна гнучкість»).



Рис. 1.9. Узагальнення підходів до визначення дефініції «флексік'юріті»
Вперше

В такому випадку важливим стає можливість соціальної компенсації для працівників, які звільняються. З іншого боку, можна розглядати пули вакансій як запобіжний захід проти легкого звільнення (стоїть у графі «Забезпечення зайнятості»).

На матриці реалізація концепції включає три види гнучкості, а саме зовнішню чисельну, внутрішню чисельну та функціональну. Найважливішими напрямками безпеки для працівників є безпека роботи, безпека зайнятості, забезпечення стабільного рівня доходів, а також поєднання всіх цих видів безпек.

**Матриця гнучкої політики зайнятості в рамках концепції
«флексік'юріті»**

	Безпека роботи	Безпека зайнятості	Безпека прибутку	Комбінація безпек
Зовнішня чисельна гнучкість		Пули вакансій фірма-фірма Можливості міжфірмових переміщень працівників	Домовленост і щодо виходу на пенсію працівників	
Внутрішня чисельна гнучкість	Неповний робочий день Гнучкий вихід на пенсію Співробітники за сумісництвом		Гнучкий вихід на пенсію (ковзаюче пенсіонування)	Частковий вихід на пенсію Гнучкий передпенсійний вік Гнучка робочий графік Допомога при звільненні
Функціональна гнучкість	Освіта/навчання Адаптація в роботі Години/завдання	Освіта/навчання Менторство/мостов і роботи Ротація робочих місць Вікова кар'єра і посадові структури		

Складено дисертантом на підставі аналізу [53-54, 61-62, 64, 67-69]

Найкращим прикладом реалізації концепції «флексік'юріті» є Данія, де у 1999 році був ухвалений Закон «Про гнучкість та безпеку», який демонструє можливість застосування гнучкого підходу в політиці зайнятості. Згідно з цим законом:

Гнучкість:

регулювання строкових трудових договорів передбачає можливість продовження контрактів після трьох послідовних угод або якщо загальний термін договору перевищує три роки;

існують агенції з тимчасової зайнятості, які займаються працевлаштуванням тимчасових працівників, при цьому скасовується обмеження максимального терміну цієї зайнятості (6 місяців) ;

терміни попередження про звільнення скорочуються до 1–4 місяців.

Безпека:

вводяться презумпції права, що зміцнюють позиції працівників на тимчасових умовах (існування трудового договору та визначена кількість робочих годин) ;

працівники, яких викликають на роботу, мають право на мінімум три години оплати за кожен виклик;

встановлено регулювання ризику невиклати заробітної плати для працівників за викликом, коли роботи немає;

контракт працівника з агенцією тимчасової зайнятості розглядається як стандартний трудовий договір;

працівники, які займаються профспілковою діяльністю, отримують спеціальний захист від звільнення.

Підсумовуючи аналіз впровадження концепції «флексік'юріті» в закордонних компаніях, можна відзначити, що в кожній країні ця концепція адаптувалася до специфічних ринкових умов та враховувала сучасні тенденції на ринку праці.

Підводячи підсумок аналізу впровадження концепції «флексік'юріті» в діяльність закордонних компаній, можна відмітити те, що в кожній країні така концепція видозмінювалася відповідно до конкретних ринкових реалій та враховувала тенденції, які відбуваються на ринку праці. Узагальнення закордонного досвіду впровадження концепції «флексік'юріті» представлено в табл. 1.5.

Високий рівень соціальної захищеності та високий рівень гнучкості політики зайнятості на підприємствах поєднується в Данії, де можна спостерігати низький рівень безробіття та найвищий рівень соціального захисту. Найнижчі показники захищеності працівників та гнучкості

спостерігаються на підприємствах Японії. Високий рівень гнучкості та низький рівень захищеності представлено на підприємствах в США, а, навпаки, низький рівень гнучкості та високий рівень захищеності у Франції.

Таблиця 1.5

**Узагальнення закордонного досвіду впровадження концепції
«флексік'юріті»**

Соціальне забезпечення (страхові виплати у випадку безробіття)	Гнучкість: суворість законодавства про охорону зайнятості	
	Високий рівень	Низький рівень
Високий рівень	Данія Захист зайнятості 8 Соціальний захист 27 Рівень безробіття 4,4%	Франція Захист зайнятості 21 Соціальний захист 20 Рівень безробіття 9,3%
Низький рівень	США Захист зайнятості 1 Соціальний захист 3 Рівень безробіття 4,0%	Японія Захист зайнятості 14 Соціальний захист 4 Рівень безробіття 4,7%

Складено дисертантом на підставі аналізу [53-54, 61-62, 64, 67-69]

Підсумовуючи аналіз закордонного досвіду впровадження концепції флексік'юріті можна виділити головні характерні особливості її реалізації на підприємствах:

1. Гнучкість трудових відносин.

Підприємства можуть застосовувати різні форми зайнятості, такі як тимчасові контракти, неповна зайнятість, аутсорсинг або сезонна зайнятість. Це дозволяє їм адаптуватися до коливань попиту, технологічних змін і сезонних варіацій в бізнесі, не стикаючись із великими фінансовими витратами на збереження постійного персоналу. У той же час працівники мають можливість підлаштовувати своє робоче навантаження під особисті обставини.

2. Соціальний захист і підтримка безробітних

Важливою складовою флексік'юріті є наявність програм соціального захисту для працівників, таких як допомога при безробітті, страхування та

пенсійні програми. Це дає змогу забезпечити економічну стабільність для працівників у випадку звільнення або втрати роботи. У разі необхідності, працівники можуть також отримувати підтримку у вигляді консультацій з працевлаштування та допомоги в перекваліфікації, що знижує ризик тривалого безробіття.

3. Підвищення кваліфікації і мобільність працівників.

Флексік'юриті сприяє розвиткові програм навчання та перекваліфікації, що дозволяє працівникам здобувати нові навички й адаптуватися до змін на ринку праці. Закордонні компанії активно інвестують у програми постійного професійного розвитку своїх співробітників, що дозволяє зберігати їхню конкурентоспроможність та запобігати скороченню зайнятості через автоматизацію чи інші технологічні зміни.

4. Моделі гнучкої зайнятості

У країнах Європи та інших розвинених економіках активно застосовуються різні моделі гнучкої зайнятості, наприклад:

гнучкий графік роботи (flex-time), коли працівники можуть самостійно регулювати свій робочий час у межах певних рамок;

телеработа (remote work), що дозволяє працівникам виконувати обов'язки без необхідності постійної присутності в офісі;

гнучкі контракти (zero-hour contracts), коли робітник працює за потребою, без гарантованої кількості годин, але з певною підтримкою в разі непередбачених ситуацій.

Впровадження означеної концепції в діяльність вітчизняних підприємств так само, як і закордоном. Це обумовлено кількома ключовими причинами, зокрема через вимоги сучасної економіки, виклики ринку праці та необхідність забезпечення соціальної стабільності. Українська економіка, зважаючи на її специфіку та реалії, може виграти від застосування цієї концепції, оскільки вона дозволяє зберегти баланс між гнучкістю трудового ринку та соціальним захистом для працівників. Зупинимось більш детально на тих факторах, які

актуалізують впровадження концепції флексік'юріті в діяльність вітчизняних підприємств.

1. Адаптація до змін на ринку праці. Україна, як і багато інших країн, стикається з швидкими змінами в економічних умовах, технологіях та виробничих процесах. Концепція флексік'юріті дозволяє підприємствам гнучко реагувати на ці зміни, зокрема у випадку економічних коливань, сезонних спадів чи підвищення попиту на продукцію. Завдяки гнучким контрактам, змінному графіку роботи та можливості тимчасового найму компанії можуть швидше адаптуватися до нових умов без значних фінансових втрат.

2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств. У умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємства в Україні мають постійну потребу оптимізувати витрати та підвищувати ефективність. Запровадження флексік'юріті дозволяє зменшити витрати на постійну зайнятість, оскільки компанії можуть використовувати тимчасовий персонал або гнучкі трудові контракти, що дає їм можливість масштабувати робочу силу в залежності від потреб бізнесу. Це особливо важливо для підприємств у сферах, де попит змінюється сезонно або на короткострокових проєктах.

3. Зниження рівня безробіття і підтримка зайнятості. Флексік'юріті може допомогти знизити рівень безробіття в Україні, зокрема серед молоді, людей старше 45 років та осіб, що потрапили під скорочення або звільнення. Трудова мобільність, яку забезпечує флексік'юріті, дозволяє людям швидше знаходити роботу, а також адаптуватися до нових умов зайнятості. Кількість тимчасових контрактів і гнучких робочих графіків дає можливість більшій кількості людей працювати і отримувати стабільний дохід.

4. Поліпшення соціального захисту працівників. В Україні проблеми соціального захисту працівників є одними з важливих питань на ринку праці. Впровадження концепції флексік'юріті передбачає не тільки гнучкість зайнятості, але й створення системи соціальних гарантій для тих, хто працює за тимчасовими чи гнучкими контрактами. Це включає в себе доступ до медичного страхування, допомоги по безробіттю, програми навчання та

перепідготовки. Застосування таких заходів може знизити соціальну напругу серед працівників і підвищити рівень їхнього задоволення від роботи.

5. Розвиток програми навчання та перекваліфікації. Одна з основних складових концепції флексік'юріті — це розвиток навичок працівників та їхня здатність адаптуватися до змін на ринку праці. В Україні наявність постійно змінюваних вимог до професійних навичок (особливо в зв'язку з автоматизацією та цифровізацією) вимагає від підприємств і держави забезпечення програм навчання та перекваліфікації. Це дозволить працівникам підтримувати свою конкурентоспроможність і знижувати ризик безробіття через зміну професії або спеціалізації.

6. Забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності. Економічна ситуація в Україні в останні роки є нестабільною, що, зокрема, пов'язано з політичними і соціальними кризами, війною та економічними реформами. Концепція флексік'юріті дозволяє забезпечити додаткову стабільність для працівників і підприємств в умовах таких кризових ситуацій, надаючи можливість швидко змінювати трудові відносини та соціальні гарантії без значних втрат для економіки та окремих громадян.

7. Розвиток малого та середнього бізнесу. Для малого та середнього бізнесу в Україні концепція флексік'юріті є дуже корисною, оскільки вона дозволяє значно знизити витрати на персонал, покращити гнучкість у відповідь на зміни попиту, а також залучати більше працівників без додаткових фінансових зобов'язань. Малі підприємства часто мають обмежені ресурси для утримання великої кількості постійних працівників, тому застосування гнучких моделей зайнятості дозволяє їм оптимізувати витрати і залишатися конкурентоспроможними.

8. Залучення інвестицій. Компанії, які застосовують флексік'юріті, можуть створити більш привабливі умови для іноземних інвесторів, оскільки таке середовище є гнучким і стабільним. Це підвищує інвестиційну привабливість країни, оскільки забезпечує більш ефективне використання робочої сили при збереженні соціальних гарантій.

Таким чином, флексік'юріті може стати важливим інструментом для розвитку трудового ринку в Україні, забезпечення соціальної стабільності і підтримки економічного зростання. Крім того, означена концепція дозволить врегулювати відносини в тих видах зайнятості, які наразі не врегульовані нормами вітчизняного трудового законодавства (таких, як фрілансінг, краудсорсінг, само зайнятість). Перевагою концепції «флексік'юріті» для вітчизняного ринку праці також може стати розширення можливостей роботодавців за умови реалізації ними соціально відповідального бізнесу.

Висновки до 1 розділу

1. Визначено, що єдиного підходу до розуміння гнучкої зайнятості не існує у вітчизняній літературі. Проаналізовано використання науковцями дефініцій нестандартна та гнучка зайнятість та обґрунтовано доцільність використання останньої. Дістало подальшого розвитку визначення гнучкої політики зайнятості персоналу як політики підприємства по відношенню до працівників, яка надає останнім можливість індивідуалізації трудових відносин в питаннях організації робочого часу, робочого місця, а також організації праці, яка забезпечується особливим нормативно-правовим регулюванням за рахунок акцентуації уваги на індивідуалізації праці, під якою мається на увазі врахування індивідуальних особливостей працівників в трудовій діяльності.

2. Дістала подальшого розвитку класифікація різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу шляхом виділення трьох класифікаційних ознак: ті, що акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті регулювання зайнятості на підприємствах; ті, що акцентують увагу на організаційних засадах забезпечення гнучких форм зайнятості персоналу; ті, що враховують особливості обліку найманих працівників.

3. Проведений аналіз нормативно-правової бази щодо питань регулювання гнучких форм зайнятості персоналу дозволив дійти висновку про те, що певні кроки на шляху регламентації нових форм організації праці в українському законодавстві зроблені. Правотворець дає визначення новим формам, а також особливостям їхнього регулювання. Але при цьому нерегламентованим залишається доволі великий спектр гнучких форм зайнятості персоналу, серед яких можна виділити лізинг, фрілансинг, аутсаффінг, аутсорсинг. Важливим було б не тільки надати конкретне визначення та основні відмінності таких форм організації праці, але й визначити вимоги до роботодавця щодо соціального та економічного захисту працівників, які працюють в цих умовах.

4. Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу для вітчизняних підприємств, за результатами якого зроблено висновок про те, що існують певні різновиди відносин, які регламентуються неналежним чином. Так, наприклад, найбільш сучасні форми соціально-трудова відносин такі, як фрілансинг, аустаффінг, аутсорсинг, лізинг, краудсорсинг – регламентуються договором цивільно-правового характеру. Крім того, в жодному нормативно-правовому акті немає визначення таких форми взаємодії між роботодавцем і працівником.

5. Узагальнено інституційне середовище гнучкої політики зайнятості персоналу в Україні, визначено, що різновиди гнучкої політики зайнятості, що були проаналізовані в роботі, повинні регулюватись виключно трудовим законодавством з чітким їх визначенням та особливостями регулювання на рівні окремих підприємств, установ та організацій.

6. Проведено бібліометричний аналіз використання терміну «флексік'юріті» за допомогою VOSviewer та Google trends, за результатами якого визначено, що основний масив наукових досліджень спрямований на дослідження проблем гнучкої політики зайнятості персоналу в трьох основних проекціях: в рамках інституційного підходу (основну роль в якому грає держава як інститут, що активним чином здійснює вплив на ринок праці), антикризового

підходу (передбачає реалізацію елементів гнучкої політики зайнятості персоналу як реакції на кризові явища в економіці та намагання роботодавцями скоротити витрати на персонал) та в рамках корпоративного підходу (який основну увагу акцентує на потребах працівників та реалізації концепції соціальної відповідальності).

7. Вперше запропоновано визначення дефініції «флексік'юріті» з урахуванням особливостей західної концепції та вітчизняного інституційного середовища, під якою в роботі розуміється політика зайнятості, яка реалізується державою на макро-рівні та окремими підприємствами, що спрямовується на підвищення гнучкості ринків праці, а також забезпечуються інтереси роботодавців та підвищується рівень соціальної захищеності працівників шляхом нормативно-договірного регулювання.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [3, 30, 57].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО 1 РОЗДІЛУ

1. Ачкасова О.В. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №3. С. 41–46.
2. Ачкасова О.В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2305>
3. Балясний В. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Економіка та суспільство (електронне видання)*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1992>
4. Безтелесна Л.І. Сутність та складові соціальної політики: теоретичний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №44. С. 15-21.
5. Бойко А.К. Правові аспекти розуміння дистанційної праці як засобу забезпечення трудової зайнятості молоді. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. «ПРАВО»*. 2016. Вип. 24. С. 32-36.
6. Боков О.В. Нестандартні форми зайнятості як елемент гнучкості ринку праці. *Державні управлінські студії*. 2018. №6. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/nestandardni-formy-zaynyatosti-yak-element-hnuchkosti-rynku-pratsi/> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
7. Буда Т. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди і ризики. *Сталий розвиток економіки*. 2016. №2. С. 149-157.
8. Валецька О. В., Приходько О. Особливості правового регулювання дистанційної зайнятості в трудових відносинах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2016. № 6. С. 138-141.
9. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості. Київ : КНЕУ, 2003. 252 с

10. Вергелес Т.С. Проблеми становлення вітчизняної моделі ринку праці та економічна динаміка. *Вісник ТАНГ*. 2005. №2. С. 26-29.
11. Гніденко В.І. Правове регулювання гнучких форм зайнятості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.12.00.05. «Трудове право: право соціального забезпечення». Харків, 2021. 21 с.
12. Грінченко О.Ю. Зайнятість населення як об'єкт статистичного дослідження URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3615/1/Грінченко%20О.Ю.%20ЗАЙНЯТІСТЬ%20НАСЕЛЕННЯ%20ЯК%20ОБ%27ЄКТ%20СТАТИСТИЧНОГО%20ВИВЧЕННЯ.pdf> (дата звернення 15.01.2022).
13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2012. 559 с.
14. Гук Л.П. Гнучка нестандартна зайнятість: систематизація форм і використання на ринку праці України. *Український соціум*. 2016. №1. С.114-129.
15. Дощенко А. В. Розвиток дистанційної зайнятості як складова трансформації соціально-трудової сфери. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. С. 21-25
16. Жук І.Л. Новітні тенденції розвитку видів та форм інноваційної зайнятості. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №23. С. 149-154.
17. Зростання безробіття й тренд на дистанційку: як за пів року змінився ринок праці в Україні? URL: <https://hromadske.radio/publications/zrostanniabezrobittia-y-trend-na-dystantsiyku-iaak-za-pivrokuzminyvsia-rynok-pratsi-v-ukraini> (дата звернення 15.01.2022).
18. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2010. 476 с.
19. Іншин М.І. Види та зміст переваг дистанційної зайнятості працівників в Україні. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття*. 2020. №5. С. 48-51.

20. Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. URL: <https://dse.org.ua/arhchive/15/9.pdf> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
21. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. Верховна Рада УРСР. Ст. 52, ст. 61.
22. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3–14.
23. Кохан В.П. Нестандартна зайнятість в Україні: виклики часу URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2013/04/Kokhan.pdf> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
24. Крейнякова Е., Войтович С. Зайнятість та форми працевлаштування в умовах сучасної економічної кризи. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С.172-180.
25. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
26. Любохинець Л. Гнучкі форми зайнятості та флексибілізації ринку праці в умовах поглиблення глобалізаційних процесів світової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №6. С. 243-248.
27. Лєскова Ф. Фриланс та його перспективи на українському ринку праці. *Topical issues of science and education*. 2017. №3. С. 22–25.
28. Лібанова Е.М. Ринок праці. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
29. Лугова В. М. Зайнятість населення як чинник забезпечення соціальної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 34–39.
30. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230–238. https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_230_238

31. Новожилова Л. Особливості використання гнучких форм зайнятості в постіндустріальних країнах. *Вісник аграрної політики Причорномор'я*. 2008. №3. С. 143-155.
32. Новіков В.М. Подолання надмірної нерівності – пріоритет соціальної політики. *Україна: аспекти праці*. 2013. №1. С. 3-7.
33. Обіход С.В. Нестандартна зайнятість в правління сучасними підприємствами URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/208.pdf> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
34. Павлюк Т.І. Зайнятість як економічна категорія: її роль у функціонуванні ринкової економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 26-31.
35. Петрова І.Л., Лопушняк Г.С. Умови формування ефективної зайнятості. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. Випуск 1 (42). С. 70–79.
36. Петренко В. Позикова праця як нетипова форма зайнятості. URL: <https://zib.com.ua/ua/79136.html> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
37. Поляруш С.І. Умови трудового договору: поступове зближення європейського і українського законодавства. *Наукові записки*. 2018. №4. С. 31-39.
38. Про зайнятість населення: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 05.01.2022).
39. Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 25.01.2022 р.)
40. Про волонтерську діяльність : Закон України URL: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3236-17 (дата звернення: 25.11.2021 р.)
41. Результати аналізу за допомогою Google trends. URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?date=today%205-y&q=flexicurity> (дата звернення: 24.04.2022 р.)

42. Романюк М.Д. Вплив глобалізаційних процесів на соціально-економічний розвиток та демографічну ситуацію регіону. *Вісник Прикарпатського університету*. 2009. №9. С. 3-9.

43. Рудакова С.Г. Впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах України. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2013. №12. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197265694.pdf>. (дата звернення: 06.10.2021 р.)

44. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В. Впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=12&y=2013>. (дата звернення: 25.01.2022 р.)

45. Ситник Й. С., Рогуцька І. В. Сучасні тенденції працевлаштування молоді в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2022. № 1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-02> (дата звернення: 25.01.2022 р.)

46. Середа О. Г. Деякі аспекти впровадження регулювання дистанційної роботи в сучасному законодавстві. Суми : СумДУ, 2014. С. 245–248.

47. Середа О.Г. Європейські стандарти організації праці. *Право та інновації*. 2015. № 4 (12). С. 110-117.

48. Топоркова М.М., Білоус О.О. Правове регулювання нетипових форм зайнятості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №3. С.122-125.

49. Цивільний кодекс URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 25.01.2022 р.)

50. Ціжма Ю.І. Концепція флексік'юріті та нестандартні форми зайнятості: виклики сьогодення. *Бізнес-інформ*. 2013. №7. С.197-202.

51. Шлапко Т.В., Полянська Є.А. Проблеми правового регулювання нетипових форм зайнятості. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/68369/4/Shlapko_Polianska_formy_zainiatosti.pdf;jsessionid=E36A11016B35DE8FBF9069B5BFEA1DB4 (дата звернення: 25.01.2022 р.)

52. Achkasova O., Nazarova G., Honcharova S., Nazarov N., Semenchenko A., Khomenko P. Impact of digitalization of the economy on transformation of the labor market: opportunities and threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 3(56). С. 459–473.

53. Bekker S., Mailand M. The European flexicurity concept and the Dutch and Danish flexicurity models: How have they managed the Great Recession? *Social Policy and administration*. 2018. № 53. P. 142-155.

54. Keune M. Flexicurity: a Contested Concept at the Core of the European Labour Market Debate. *Intereconomics*. 2008. P.92-98.

55. Iastremska O., Stamatina G. Application of flexible employment at enterprises *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 282 – 286

56. Iastremska, O., Malyarets, L., Samoilenko, V., Budarin, O. Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries* (Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості), 2024. No. 3 (29), P. 6–22.

57. Nazarova G., Sotnikova Yu., Churkin A., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntesuniversitarios*. 2023. №3(4). P. 88-98. (Web of Science Core Collection). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1490/1024>

58. Noja G. Flexicurity models and productivity interference in C.E.E. countries: a new approach based on cluster and spatial analysis. *Economic Research*. 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2018.1456356> (дата звернення: 24.04.2022 р.)

59. Pankrukhin A. Crowdsourcing is a seductive marketing aggressor: principles, content, technology. *Practical marketing* 2011. № 1. P. 43-47.

60. Petrova, I., Kravchenko I., Lisogor, L., & Chuvardynskiy, V. Employment Flexibility in Ukraine: Advantages and Limitations. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3 (38). Pp. 490–498.
61. Rogowski R. Governance of the European Social Model: The Case of Flexicurity. *Intereconomics*. 2008. P.82-91.
62. Shahidi F., Moortel D., Muntaner C., Davis O., Siddiqi A. Do flexicurity policies protect workers from the adverse health consequences of temporary employment? A cross-national comparative analysis. *SSM – Population Health*. 2016. №2. P. 674-682.
63. Standing G.: Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice. London: MacMillan Press, 2002. 152p.
64. Tangian A. Is Europe Ready for Flexicurity? Empirical Evidence, Critical Remarks and a Reform Proposal. *Intereconomics*. 2008. P.99-111.
65. Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobsthrough flexibility and Security. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. 38 p.
66. Tros F. Towards "flexicurity" in policies for the older workers in EU-countries? *Paper at the IREC Conference 2004, Utrecht, August 26–28*. URL: http://www.tilburguniversity.nl/faculties/frw/research/schoordijk/flexicurity/publications/papers/fxp2004-9-tros_irec_utrecht.pdf (дата звернення: 24.04.2022 р.)
67. Viebrock E., Clasen J. Flexicurity – a state-of-the art review. URL: http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2015/01/viebrock_lasen.pdf (дата звернення: 24.04.2022 р.)
68. Wilthagen T., Tros F. The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets. URL: https://www.researchgate.net/publication/228244233_The_Concept_of_Flexicurity_A_New_Approach_to_Regulating_Employment_and_Labour_Markets (дата звернення: 24.04.2022 р.)
69. Zhou J. Denmark's Flexicurity Model: The Answer for Europe? *Intereconomics*. 2008. P.78-82.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Макроекономічні детермінанти становлення та розвитку гнучких форм зайнятості в Україні

В 21 столітті людство зтикнулось з новою, невідомою до цього часу проблемою – пандемією COVID-19, результатом якої стала втрата сотень тисяч робочих місць працівниками по всьому світу. Особливо відчув на собі вплив проти пандемічних заходів малий та середній бізнес.

Україну також не минула всесвітня криза. Протягом 2020-2021 років було закрито велику кількість підприємств, які не змогли нормально функціонувати через заборону діяльності; значно знизився рівень доходів населення, що, в свою чергу, призвело до зменшення попиту на певні види продукції; продовжується зростання тіньового сектору та тіньової зайнятості, скорочення валового внутрішнього продукту та погіршення стану економіки в цілому.

Україна не встигла оговтатись після негативного впливу пандемії на економіку, як в 2022 році в Україну відбулося повномасштабне вторгнення російської федерації, що здійснило нищівний вплив на всі складові життя населення.

Аналізуючи ситуацію у сфері зайнятості в Україні під час пандемії, можна зробити декілька важливих висновків. Згідно із статистичними даними, через введення карантину 29% вітчизняних українських підприємств були вимушені призупинити свою роботу, а 6% - повністю припинили здійснення діяльності. Також більшість вітчизняних компаній зазнали погіршення

показників фінансової діяльності, 30% підприємців повідомили про зниження рівня доходів на 20-25%, ще 30% - про зниження на 50-70% рівня доходів, а для деяких підприємців втрати склали 90-100% доходів з початку карантину [10, 23].

Скорочення рівня доходів підприємств призвело до того, що роботодавці були вимушені скоротити витрати шляхом скорочення персоналу – велика кількість підприємств скоротили майже 50% свого штатного персоналу. Також карантин вимусив підприємців швидко адаптуватися до змін в організації праці, а саме переведення працівників на віддалену роботу, перегляд бізнес-моделі, диверсифікацію діяльності. При цьому тільки 3% роботодавців зазначили, що вони змогли успішно адаптуватися та продовжити свою діяльність в довгостроковій перспективі.

Найбільший негативний вплив від пандемії зазнали такі сфери економічної діяльності, як освіта, охорона здоров'я, та промисловість (рис. 2.1). При цьому в даному випадку береться до уваги лише сфера офіційної зайнятості – відомості Держкомстату [2].

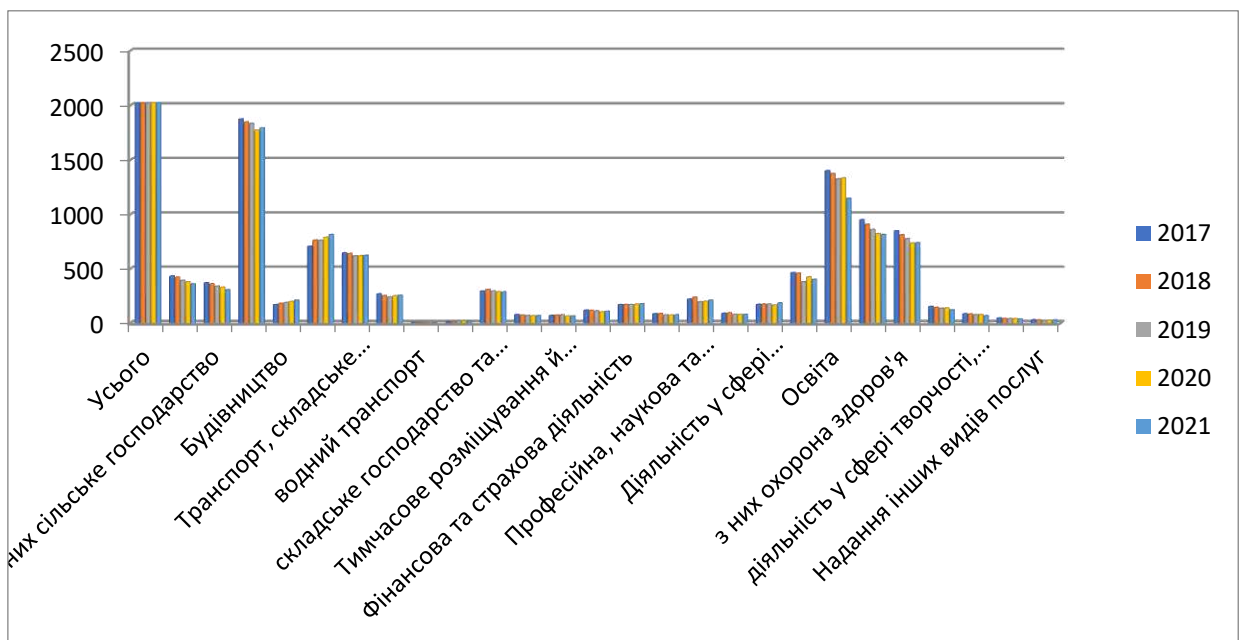


Рис. 2.1. Кількість працівників, які перебували у штаті підприємств, за видами економічної діяльності в Україні в 2017 -2021 рр.

Джерело: Складено за [10]

Зайнятість населення в неформальному секторі економіки також відчула на собі негативний вплив пандемії - найбільш суттєво кількість неформально зайнятих в 2020 році скоротилася в сфері оптової та роздрібно торгівлі, та інших видах економічної діяльності (рис. 2.2).

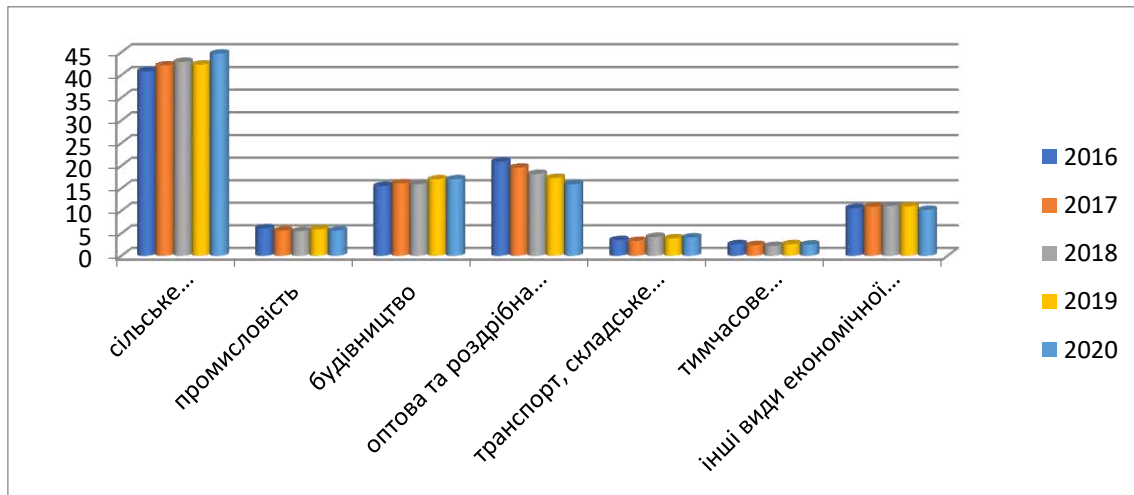


Рис. 2.2. Кількість неформально зайнятих осіб за видами економічної діяльності в 2016-2020 рр.

Джерело: Складено за [10]

Якщо аналізувати статистику зайнятості на початку пандемії по місяцях, то найбільш негативного впливу на бізнес проти пандемічні заходи здійснили в квітні 2020 року [13]. Після зняття пандемічних обмежень ринок праці в Україні почав відновлюватися. На рис. 2.3 представлена динаміка безробіття в Україні на початку пандемії COVID – 19.

Можна наочно побачити, що найвищий рівень безробіття спостерігався в квітні 2019 року, потім відбулося поступове скорочення в серпні до 49 тис. осіб. При цьому, поряд із збільшенням рівня безробіття не відбувалось збільшення кількості вакантних робочих місць, що спровокувало підсилення диспропорцій між попитом та пропозицією робочої сили на ринку праці в Україні. Крім того, тут важливо відмітити, що не всі громадяни, які втратили роботу в цей

проміжок часу, звернулись за допомогою у пошуку роботи до центрів зайнятості. Така тенденція призводить до невідповідності рівнів офіційно зареєстрованого безробіття та того, що реально існує в країні.

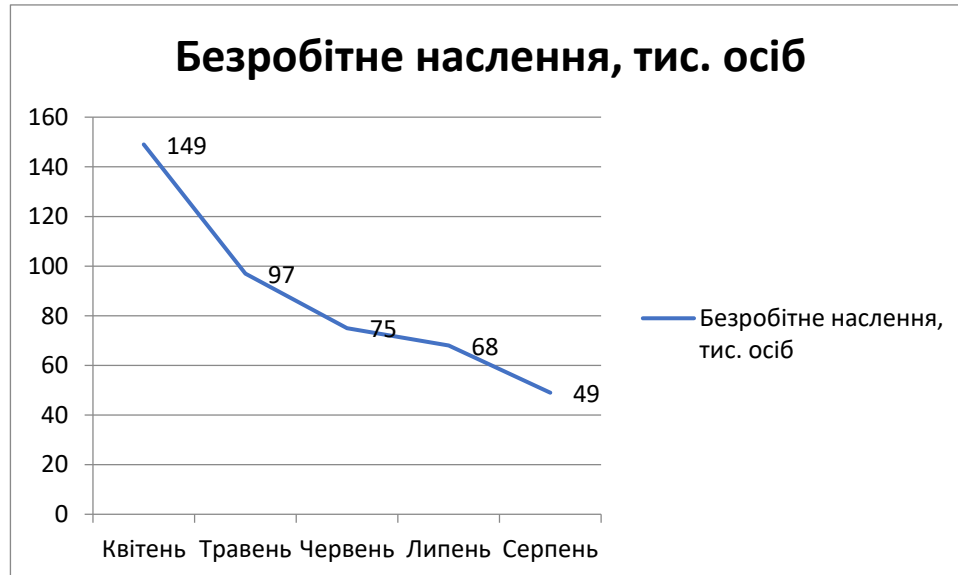


Рис. 2.3. Динаміка безробіття в Україні на початку пандемії COVID – 19
Джерело: Складено за [9, 10]

Найсуттєвішого впливу карантинних обмежень в Україні зазнали регіони з великою чисельністю населення, а саме Дніпропетровська, Харківська, Львівська та Вінницька області.

Аналіз вітчизняного ринку праці за гендерними особливостями дозволяє дійти висновку, що, як і за умов пандемії, так і за умов звичайного функціонування, рівень безробіття серед жінок завжди вищий, ніж серед чоловіків. На рисунку 2.4 можна побачити, що протягом всього досліджуваного періоду рівень безробіття серед жінок є в середньому на 10% вищим, ніж рівень безробіття серед чоловіків. Така нерівномірність також спостерігається і за тривалістю перебування на обліку в службі зайнятості серед чоловіків та жінок. В середньому, цей показник серед жінок є вищим на три-чотири місяці. На думку провідних вітчизняних дослідників, ця ситуація обумовлена гендерними стереотипами, структурними змінами в економіці, певними законодавчими

обмеженнями використання жіночої праці, культурними особливостями. Крім того, спостерігається небажання роботодавців працевлаштовувати молодих жінок через необхідність забезпечення їх захисту відповідно до вимог трудового законодавства.

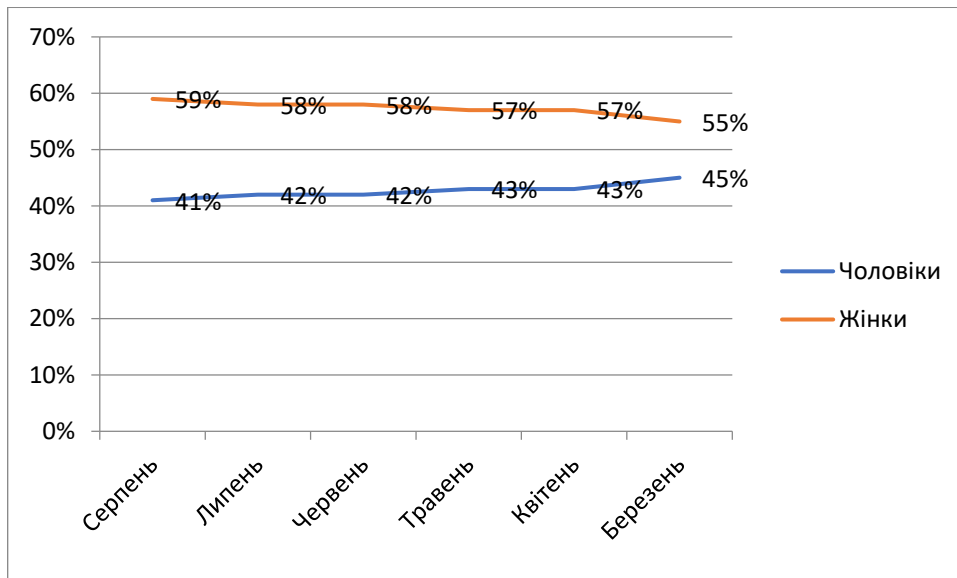


Рис. 2.4. Співвідношення безробітних чоловіків та жінок в Україні в 2020 році

Джерело: Складено за [7]

Якщо аналізувати рівень безробіття за віком, то цікавим є той факт, що третину безробітних, які були зареєстровані під час пандемії корона вірусу, були молоді люди. Навіть те, що саме ця категорія є дуже гнучкою та адаптивною, такою, що найбільш швидко та успішно адаптується до всіх змін у зовнішньому середовищі, навіть ця категорія населення зазнала суттєвого негативного впливу на початку пандемії. Розподіл безробітного населення за віковими групами виглядає таким чином: 31% — до 35 років, 29% — від 35 до 45 років, 26% — від 45 до 55 років, 14% — старші за 55 років. Щодо рівня освіти, 51% безробітних мають вищу освіту, 32% — професійно-технічну освіту, а 17% — загальну середню освіту.

Ще одним негативним показником, який значно зріс під час пандемії є збільшення рівня прихованого безробіття. В період корона кризи, значна кількість роботодавців почали відправляти працівників в неоплачувані відпустки за власний рахунок або оформлювали своїм працівникам «простій», що дозволяло скоротити розмір заробітної плати, або переводили з повної ставки на часткову. Ця тенденція підтверджується статистичними даними. Так, наприклад, якщо в березні тільки 7% працівників в Україні працювали на умовах неповного робочого дня, то в квітні їхня кількість склала 20% [9]. В травні 15% співробітників були відправлені в неоплачувану відпустку. Тобто можна зробити висновок, що в період пандемії майже 17% зайнятого населення в Україні перейшли в стан прихованого безробіття.

В умовах карантину роботодавці використовували цілу низку способів скорочення витрат на збереження бізнесу. Деякі варіанти є більш соціально відповідальним, деякі менш. Так, наприклад, деякі роботодавці переводили працівників в неоплачувані відпустки за власний рахунок, деякі скорочували робочий день або тиждень, деякі оформлювали відсутність на роботі як «простій». Соціально відповідальні роботодавці використовували варіант переходу працівників на дистанційну зайнятість, тобто за часів пандемії було закладено правові та організаційні засади використання гнучкої політики зайнятості персоналу на підприємствах.

Цікавим в рамках дослідження, яке проводиться, є той факт, що в умовах пандемії майже третина працюючого населення України перейшли на дистанційні форми організації праці. Причому проведені соціологічні опитування роботодавців засвідчують те, що 60 % малих та середніх підприємств висловили бажання залишити працівників, що перейшли в дистанційний режим, в цьому режимі і надалі. Вони планують це реалізувати шляхом впровадження гнучкого графіку роботи – можливості виходу на робоче місце працівника на 1 або 2 дні, а інший час – робота в дистанційному форматі. Серед видів діяльності, які можливо перевести в такий формат роботи,

роботодавці виділяють сферу управління персоналом, бухгалтерію, інформаційні технології, маркетинг та продажі [16].

При цьому, проведені соціологічні дослідження як в Україні, так і закордоном свідчать про те, що більшість опитаних як працівників, так і роботодавців, готові та навіть хочуть працювати в дистанційному режимі. Деякі пропонують варіант змішаного типу (кілька днів роботи в офісі, кілька – вдома).

В Україні результати опитування платформи OLX, проведеного серед понад 10 тис. користувачів у серпні 2020 року, показали, що 58% працівників не проти продовжувати працювати віддалено. Зокрема, 26% опитуваних висловили задоволеність роботою в дистанційному режимі, більше за 30% – хочуть працювати дистанційно, але з певними змінами, та 2% готові змінити роботи для того, щоб перейти на дистанційний формат.

Цю вітчизняну тенденцію підтверджують загальносвітові тенденції, які спостерігались на ринку праці після пандемії. Це підтверджує дослідження, проведене Colliers International, за результатами якого 82% респондентів, якими виступили штатні працівники у 25 країнах світу висловили бажання працювати з дому один або два дні на тиждень після повного скасування карантинних обмежень [6].

Експерти консалтингової компанії CBRE Ukraine також вивчили вплив пандемії COVID-19 на умови оренди офісних приміщень та зміни у форматі роботи компаній. За результатами опитування 50 компаній з 14 різних сфер бізнесу, більше половини з них розглядають можливість переходу на часткову або повну віддалену роботу після карантину. Найбільш схильні до такого переходу компанії з юридичних, бухгалтерських та фінансових секторів (50% і 42% відповідно), а також з аналітики та маркетингу (по 40-42%), тоді як HR-відділи готові до віддаленої роботи в меншому обсязі (31%) [1].

Негативні наслідки для вітчизняної економіки та ринку праці, викликані пандемією COVID-19, було значно загострено після 24 лютого 2022 року, у зв'язку із військовою агресією російської федерації, ситуація у сфері зайнятості

населення значно погіршилася – велика кількість людей вимушені були змінити місце проживання та переїхати за кордон або в більш спокійні регіони країни, – усе це призвело до значних диспропорцій на ринку праці.

Зупинимося більш детально на впливі війни на макроекономічні показники розвитку нашої держави, що створило підґрунтя для подальшого розвитку гнучких форм зайнятості на вітчизняних підприємствах.

Вітчизняні науковці ту ситуацію, що склалася в Україні в демографічній сфері з початку нашої незалежності з 1991 року, класифікують як затяжну демографічну кризу. Це пов'язано, в першу чергу, з перевищенням смертності над народжуваністю, а також із погіршенням стану здоров'я населення та скороченням тривалості життя. Аналіз чисельності населення в Україні за період 2003-2023 рр. представлено на рис. 2.5.

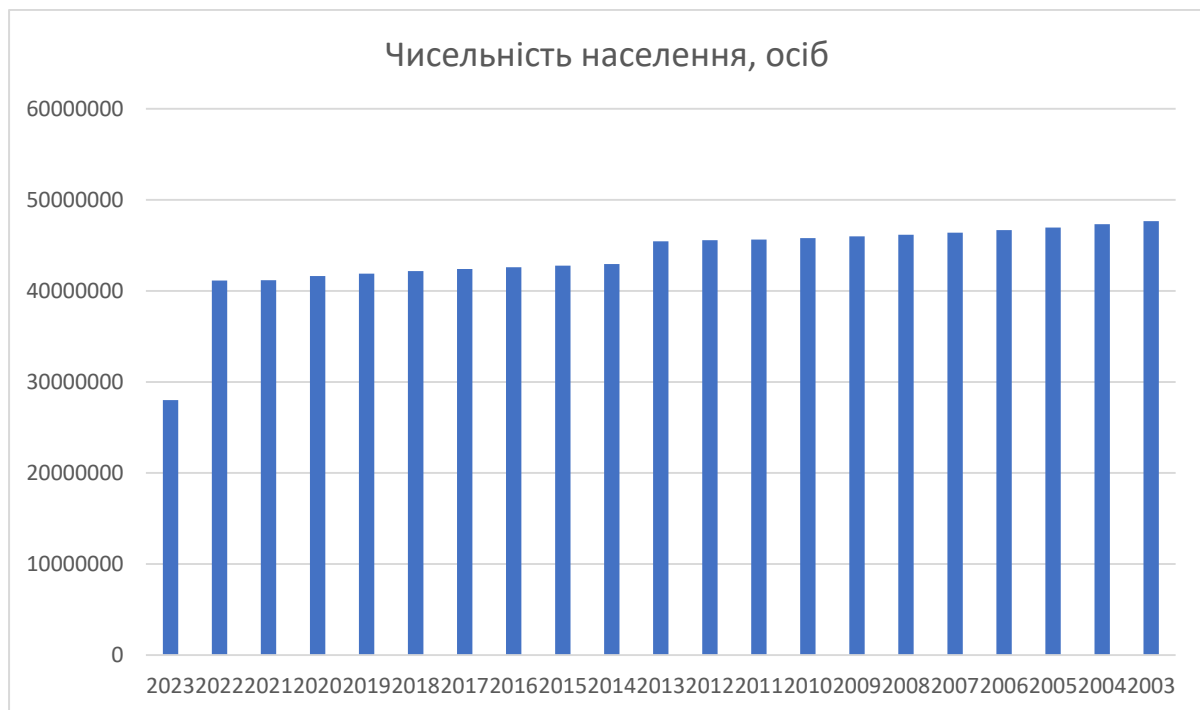


Рис. 2.5. Динаміка чисельності населення в Україні в 2003-2023 рр.

Джерело: Складено за [7]

Як видно з графіку, за останні 20 років спостерігається стійке скорочення чисельності населення України. Дані за 2023 рік є неточними, оскільки

інформація на сайті Державного комітету статистики доступна лише станом на січень 2022 року, тобто до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Щодо прогнозів чисельності населення в 2023 році, Інститут демографії та соціальних досліджень припускає, що на 1 січня 2030 року чисельність населення України може становити від 24 до 32 мільйонів осіб. Ці прогнози також відображені на графіку [5].

Значне скорочення чисельності населення у 2023 році пов'язане з великою кількістю людей, які виїхали з країни, рятуючись від війни [12]. Понад 8,1 мільйона українців стали біженцями після початку повномасштабного вторгнення Росії, що створює серйозний гуманітарний виклик для країни [26]. За даними Агентства ООН у справах біженців, на 28 березня 2023 року близько 5 мільйонів українців подали заяви на отримання статусу тимчасового резидента в західноєвропейських країнах. ООН зазначає, що ці тенденції лише поглиблюють вже наявні демографічні проблеми, які стали серйозним викликом ще до початку війни [2].

До початку війни в Україні спостерігалися кілька важливих демографічних проблем, які значно ускладнилися в умовах війни:

скорочення чисельності населення: Протягом останніх трьох десятиліть в Україні фіксується зменшення кількості населення, що пояснюється перевищенням рівня смертності над рівнем народжуваності. З 1991 року, коли чисельність населення становила 51,6 мільйона осіб, до 2022 року її кількість зменшилася до 41,16 мільйона осіб за даними Держкомстату. За оцінками ООН [2], у 2022 році в Україні проживало 43 мільйони осіб, однак ця цифра не враховує наслідки війни та тимчасову втрату територій.

висока смертність серед чоловіків працездатного віку: Очікувана тривалість життя чоловіків в Україні майже на 10 років коротша за жіночу (65,1 року проти 74,4 року) [7], що свідчить про серйозні проблеми зі здоров'ям чоловіків, зокрема у працездатному віці.

старіння населення: Частка молодих людей до 17 років в Україні постійно зменшується, що створює труднощі для демографічного відновлення

країни в майбутньому. З 2019 по 2021 рік частка молоді у загальній чисельності населення знизилася з 18,1% до 17,9%. Це вказує на скорочення кількості жінок, які досягатимуть репродуктивного віку, що в свою чергу може призвести до зниження рівня народжуваності в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

демографічний розрив за віком та статтю: згідно з дослідженням ООН [31], гендерно-вікова структура населення України також демонструє небезпечні тенденції. Народжуваність у країні знизилася до рівня нижче за заміщення (1,2 дитини на жінку до 2020 року), що призвело до значного дефіциту молодих чоловіків. Особливо великі розриви спостерігаються серед вікових груп, де кількість чоловіків 15-19 років майже вдвічі менша за кількість чоловіків віком 35-39 років. Крім того, в Україні спостерігається дефіцит чоловіків після 40 років, і на 2020 рік кількість жінок віком 40-69 років була на 23% більше за кількість чоловіків цієї ж вікової категорії.

Таким чином, демографічні проблеми України, що існували до початку війни, стали ще більш актуальними та серйозними в умовах конфлікту, що триває. Війна призвела до масових втрат населення, як через еміграцію, так і через зменшення народжуваності та високий рівень смертності, що поглиблює вже існуючі проблеми з демографічним відновленням. Після завершення війни Україні буде потрібно ухвалювати цілеспрямовані політики для подолання цих викликів, включаючи підтримку молодих сімей, підвищення народжуваності та залучення мігрантів для відновлення трудового потенціалу країни.

На рис. 2.6. зображено вікова структура населення за період з 1990 року по 2022 рік. З діаграми можна наочно побачити, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності населення складають особи працездатного віку за весь період дослідження, але чим ближче до сьогодення, тим менше пропорція населення у віці 18 років і старше по відношенню до кількості населення 60 років і старше.

Це призводить до збільшення демо-економічного навантаження на працездатне населення, зміни в пропозиції праці, необхідність збільшення

видатків на соціальне та пенсійне забезпечення осіб похилого віку, збільшення видатків на сферу охорони здоров'я. За наявності солідарної системи пенсійного забезпечення, все більша кількість осіб похилого віку припадає на одну працездатну особу, що призводить до значних диспропорцій в рівні доходів та зайнятості. Крім того, велика кількість економічно активного населення в Україні працює в неформальному секторі, що також загострює проблему демо-економічного навантаження.

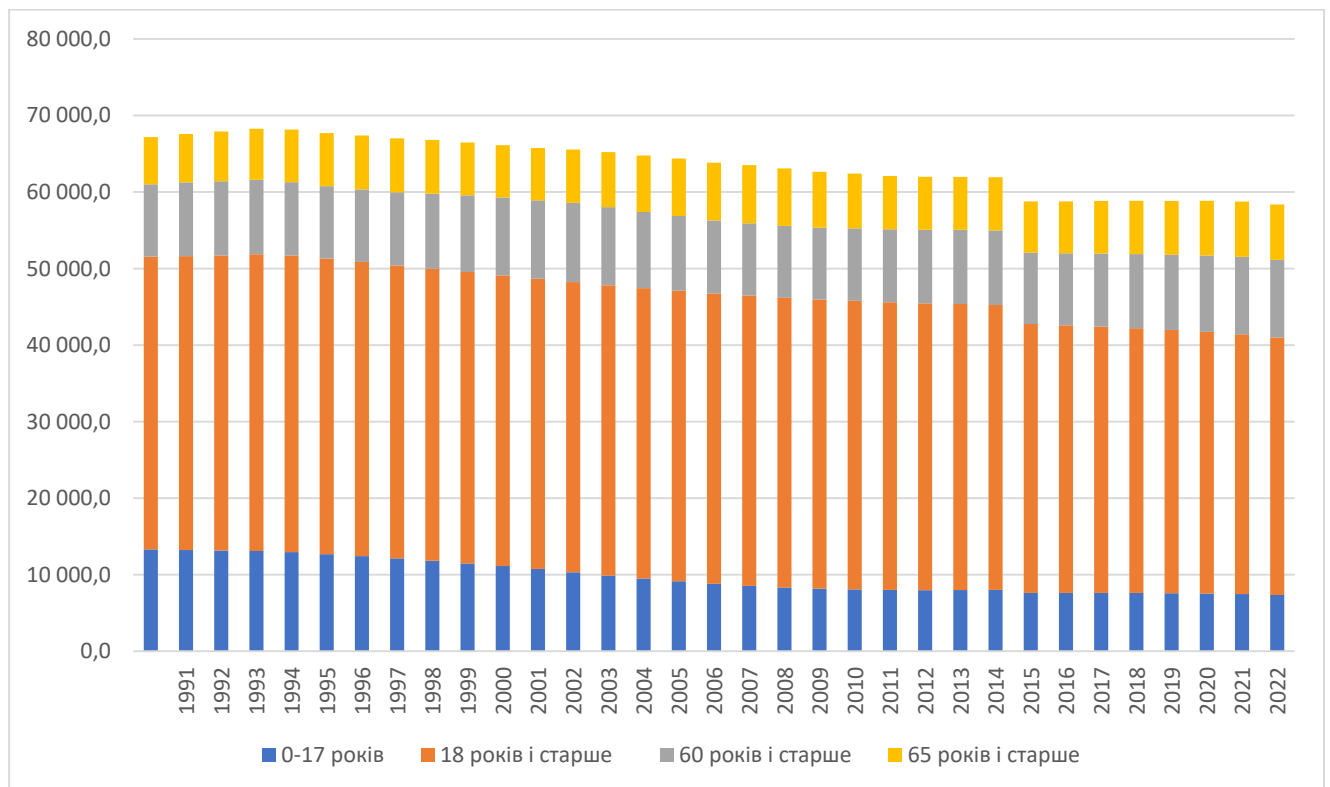


Рис. 2.6. Динаміка чисельності населення України зі віком за період 1990 – 2022 рр.

Джерело: Складено за [7]

Війна, що триває в Україні, значно погіршила демографічну ситуацію в країні, додавши нові чинники, які ще більше загострили вже існуючі проблеми. Серед основних з них можна виділити наступні:

велика кількість загиблих і поранених. Війна принесла величезні людські втрати. За даними Моніторингової місії ООН з прав людини, на 10 вересня 2022 року в Україні загинуло 5767 цивільних осіб, а 8292 отримали поранення, причому реальні цифри можуть бути значно вищими. За іншими оцінками, очільник Об'єднаного комітету начальників штабів США Марк Міллі повідомляє, що близько 40 тис. українських цивільних загинули від початку повномасштабної війни. За інформацією Офісу Генерального прокурора України, на 11 листопада 2022 року було зареєстровано 430 загиблих дітей, 839 поранених і 281 зниклу дитину, а також 11028 депортованих дітей. Це значно погіршує демографічну ситуацію, особливо з огляду на молодше покоління;

масштабна міграція населення. З початку війни понад 7,8 млн українців були змушені покинути країну, причому більшість серед них становлять жінки та діти (90%). Переважна частина мігрантів – люди працездатного віку, що може негативно вплинути на майбутній економічний потенціал України. Зокрема, 42% мігрантів віком 30–39 років та 29% – 40–49 років. Крім того, значна частина цих біженців є висококваліфікованими спеціалістами, керівниками підприємств або підприємцями, що підвищує ризик їхнього неповернення до України після завершення війни, що посилює проблему втрати людського капіталу;

внутрішня міграція. За даними Міжнародної організації з міграції, близько 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами. Внутрішнє переміщення змінило демографічний склад східних та південних областей України, де значно зменшилася кількість жінок, дітей та підлітків. Це також спричинило численні соціальні проблеми, зокрема адаптацію до нових місць проживання, мовні та культурні бар'єри, безробіття та відсутність належних соціальних послуг (освіти, медицини, житлових умов);

незаконне вивезення українських громадян до російської федерації та на тимчасово окуповані території. За даними ООН, на вересень 2022 року до країни-агресорки було переміщено 2,9 млн дорослих та 9400 дітей, хоча згідно з інформацією російських ЗМІ, це число може бути ще вищим. Лише на

червень 2022 року з України на територію РФ, ОРДЛО та Білорусі було вивезено близько 234 тис. дітей, що створює серйозну загрозу для майбутнього покоління, зокрема через насильницьке розлучення з родинами та потенційні проблеми з правами дітей;

охорона дитинства. Особливою проблемою стало забезпечення прав дітей, які постраждали внаслідок війни. Всі діти в Україні зазнали впливу війни – хтось більшою мірою, хтось меншою, що в подальшому матиме серйозний вплив на їхній психологічний розвиток та становлення як людини. Велика кількість дітей проживають під обстрілами, частина з них втратила свої домівки, батьків. Діти живуть в умовах небезпеки та невпевненості в завтрашньому дні, під постійними загрозами обстрілів. Особливої уваги в цьому контексті потребують проблеми дітей-сиріт, піклування про яких покладено на державу та яка в умовах військової агресії не може в повному обсязі виконувати покладені на неї завдання.

Таким чином, війна не лише призвела до величезних людських і економічних втрат, але й значно ускладнила вже існуючі демографічні проблеми, що виникли до початку конфлікту. Ці нові виклики, пов'язані з людськими втратами, масовою міграцією, внутрішнім переміщенням і незаконним вивезенням громадян, значно загострили ситуацію і вимагають комплексних і термінових заходів для підтримки постраждалих громадян, відновлення соціальної структури і стабільності в країні.

Війна здійснила вплив на рівень та якість життя населення в Україні, особливо у східних та південних регіонах.

Показниками рівня життя є динаміка заробітної плати та прожиткового мінімуму у порівнянні одне з одним. Динаміка цих показників в Україні за період 2000-2022 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Співвідношення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму та середньої заробітної плати в Україні у 2000 – 2022 рр.

Роки	Прожитковий мінімум для осіб працездатного віку, грн (в середньому за рік)	Середня заробітна плата, грн	Співвідношення середньої з/п до прожиткового мінімуму	Мінімальна заробітна плата, грн (в середньому за рік)	Співвідношення мінімальної з/п із прожитковим мінімумом	Співвідношення мінімальної та середньої з/п
2000	270	230	0,9	90	0,33	0,39
2001	311	311	1	118	0,38	0,38
2002	342	379	1,1	152	0,44	0,4
2003	342	462	1,4	185	0,54	0,4
2004	362	590	1,6	221	0,61	0,37
2005	423	806	1,9	298	0,7	0,37
2006	463	928	2,0	375	0,8	0,4
2007	516	1 197	2,3	430	0,83	0,36
2008	607	1 573	2,6	528	0,87	0,34
2009	663	1 650	2,5	650	0,98	0,39
2010	848	1 982	2,3	894	1,05	0,45
2011	923	2 370	2,6	997	1,08	0,42
2012	1 022	2 752	2,7	1 104	1,08	0,4
2013	1 142	2 979	2,6	1 182	1,03	0,39
2014	1 176	3 149	2,7	1 218	1,04	0,39
2015	1 253	3 502	2,8	1 298	1,04	0,37
2016	1 460	4 362	2,98	1 476	1,01	0,33
2017	1 622	5 378	3,31	3 200	1,97	0,59
2018	1 841	8 865	4,82	3 723	2,02	0,42
2019	2 010	10 497	5,22	4 173	2,08	0,39
2020	2 189	11 591	5,29	4 861	2,22	0,42
2021	2 376	14 014	5,89	6 250	2,63	0,45
2022	2 588	14 577	5,63	6 600	2,55	0,45

Джерело: [7]

Аналіз динаміки наведених показників дозволяє дійти висновку про тенденцію до покращення цієї ситуації останніми роками у порівнянні з 2000 роками, коли спостерігалось перевищення розміру прожиткового мінімуму на одного громадянина країни у порівнянні із розміром середньомісячної заробітної плати. Сучасне співвідношення розміру мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні відповідає стандартам Європейської

соціальної хартії (переглянутої), а саме перевищення її в 2,5 рази розміру мінімальної заробітної плати.

При цьому, не дивлячись а поступове зростання в рівні доходів населення та приведенні їх у відповідність до європейських стандартів, зростання номінальної заробітної плати можна спостерігати протягом всього досліджуваного періоду, в той час як зростання реальної заробітної плати не спостерігається.

Важливим показником є співвідношення між середньою та мінімальною заробітною платою. Так, у 2003 році мінімальна заробітна плата становила 45 % від середньої по країні, у 2005 році — 37 %, у 2014 році — 39 %, а у 2022 році підвищилася до 45 %. Незважаючи на численні економічні труднощі, в Україні у 2022 році вдалося досягти певних стандартів щодо мінімальної заробітної плати, визначених міжнародними організаціями. Зокрема, мінімальна заробітна плата в Україні у 2022 році відповідала вимогам переглянутої Європейської соціальної хартії, згідно з якою вона має становити не менше ніж третину середньої заробітної плати, а також рекомендаціям Міжнародної організації праці (МОП), за якими мінімальна заробітна плата повинна становити 40-60 % від середньої.

Незважаючи на ці міжнародні рекомендації, рівень заробітної плати в Україні залишається одним із найнижчих серед європейських країн. В умовах війни ринок праці зазнав значних змін, зокрема, середня заробітна плата нових співробітників знизилася на 10% порівняно з довоєнним періодом. Так, у квітні 2022 року середня заробітна плата за всіма відкритими вакансіями становила 18,7 тис. грн [23].

Єдиним винятком в загальній тенденції в сфері оплаті праці по Україні, є ІТ-сфера. Так, середня заробітна плата для ІТ-фахівців у квітні 2022 року становила 108,1 тис. грн, що значно вище середнього показника по країні. Зокрема, у березні того ж року середня зарплата в ІТ-сфері становила 86,5 тис. грн. Це свідчить про високу попитність фахівців у цій сфері, навіть в умовах війни.

Ще однією тенденцією на вітчизняному ринку праці в умовах війни можна виділити залучення висококваліфікованих працівників на посади нижчої кваліфікації через скорочення кількості вакансій. Це в свою чергу призводить до скорочення рівня доходів населення [30].

Найвищий рівень оплати праці спостерігається в таких сферах, як ІТ, маркетинг, реклама, PR, а також видобуток сировини та будівництво. Наприклад, середня зарплата маркетологів, рекламистів та PR-спеціалістів становить 26,6 тис. грн, а для спеціалістів зі сфери видобутку сировини – 26,5 тис. грн.

Найнижчий рівень оплати праці – у сфері медицини та фармацевтики (14,9 тис. грн), у сфері HoReCa (14 тис. грн), а також у сільському господарстві (13,3 тис. грн). Також найнижчі зарплати були зафіксовані в автомобільному бізнесі (11 тис. грн).

Крім відмінностей за видами діяльності, різниця в оплаті праці спостерігається і в регіональному розрізі. Так, найвищі зарплати у квітні 2022 року пропонувалися в Дніпропетровській (25,6 тис. грн), Львівській (24,8 тис. грн), Полтавській (23,4 тис. грн) та Одеській областях (23 тис. грн). Найнижчі зарплати були зафіксовані в Хмельницькій (14,5 тис. грн), Чернівецькій (14 тис. грн), Івано-Франківській (13,6 тис. грн) та Тернопільській областях (13,5 тис. грн).

Одним з основних завдань на час повоєнної відбудови є підвищення рівня оплати праці та вирівнювання зарплатних диспропорцій серед різних галузей та регіонів, а також забезпечення більш високих соціальних стандартів, що відповідатимуть міжнародним вимогам та внутрішнім потребам українців.

На рис. 2.7 подано динаміку розміру середньої заробітної плати в Україні за період 2010 – 2022 рр.

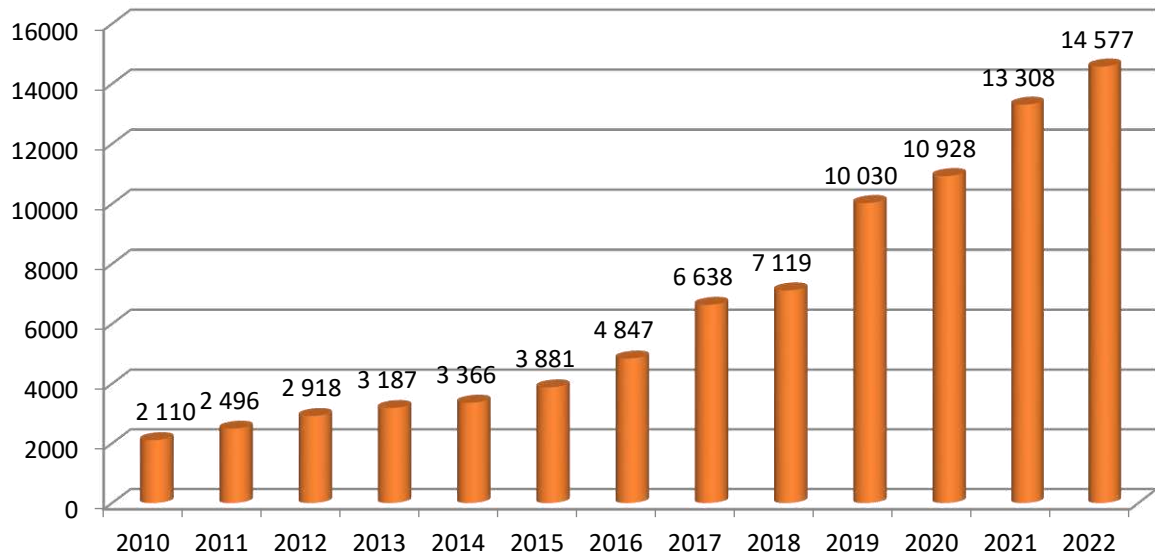


Рис. 2.7. Динаміка розміру середньої заробітної плати в Україні за період 2010 – 2022 рр.

Джерело: Складено за [7]

Наведений графік наочно презентує тенденцію до поступового збільшення номінального розміру оплати праці в Україні в період з 2010 по 2022 роки. Але ця тенденція не відображає зміни в реальному рівні доходів населення, яка представлена рис. 2.8. Така різниця пов'язана з інфляційними процесами в країні, скороченням купівельної спроможності споживачів та зростанням цін на продукцію, товари та послуги. Більшу частину своїх доходів українці спрямовують на купівлю продуктів харчування, що свідчить про те, що більша частина населення України, особливо в умовах війни, живе за межею бідності.

Така структура споживчого кошику свідчить про те, що доцільно впроваджувати механізми, які б дозволяли перерозподіляти доходи та зменшувати нерівномірність в рівні доходів бідних та багатих громадян нашої країни.

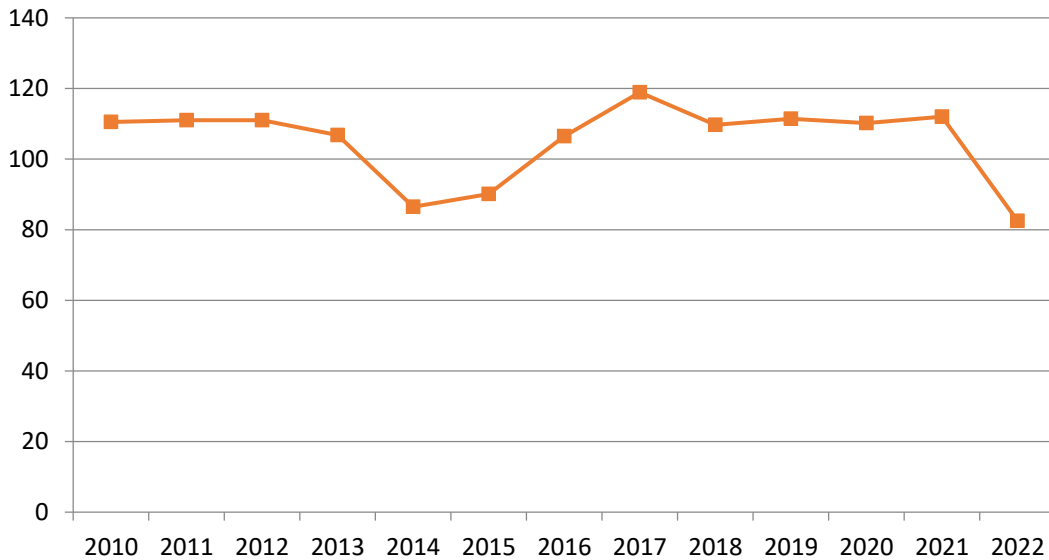


Рис. 2.8. Динаміка індексу реальної заробітної плати в Україні
у 2010 – 2022 рр.

Джерело: Складено за [7]

За наведеними статистичними даними, реальне зниження доходів населення відбулося в період 2014 – 2015 рр., а також 2022 року. Зменшення доходів населення країни 2022 року насамперед зумовлено військовою агресією російської федерації та збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб та мігрантів, падіння ВВП через зупинку виробництва, релокацію бізнесу, блекаут; зростання інфляції, зростання рівня безробіття, руйнацію об'єктів соціальної інфраструктури, житла. Усі окреслені тенденції призвели до різкого падіння рівня та якості життя населення України 2022 року [26].

Головною проблемою останніх років в Україні було зростання диференціації доходів населення, що призвело до наявності чітко виявлених двох класів: багатих і бідних, тоді як головний прошарок розвитку ринкової економіки – середній клас, майже відсутній. Україна є чи не єдиною країною у Європі, де є такий феномен, як «працююча біднота» – люди, які мають дохід, але водночас усе одно живуть за межею бідності. У добре розвиненому суспільстві наявність роботи унеможлиблює таку ситуацію. В Україні саме в

окреслену категорію потрапили працівники сфери освіти, охорони здоров'я, органів державної влади, оскільки вони не можуть задовільнити свої первинні потреби за допомогою доходу за офіційним місцем працевлаштування. Усе це призводить до розвитку тіньового сектору економіки, зростання злочинності, корупції та інших негативних наслідків [26].

Ще одним показником рівня та якості життя населення, є витрати та доходи домогосподарств в Україні. На рис. 2.9 представлені витрати домогосподарств в 2021 р.

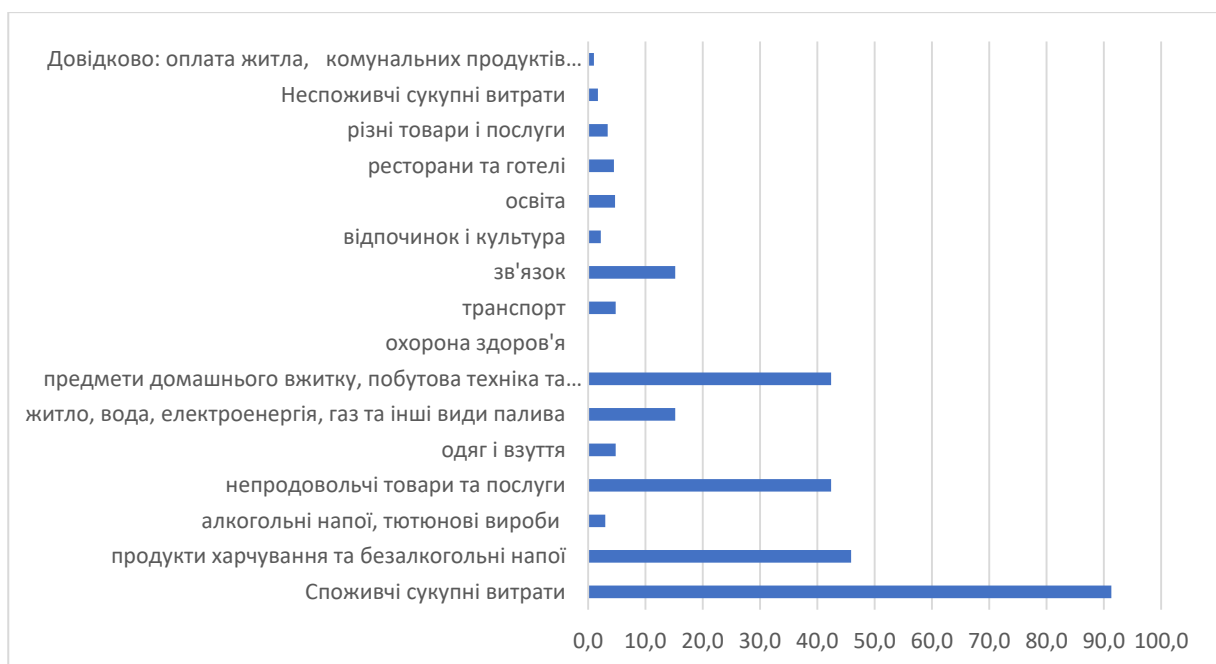


Рис. 2.9. Витрати домогосподарств в Україні в 2021 році

Джерело: Складено за [7]

Аналізуючи представлені статистичні дані, можна зробити висновок про те, що найбільшу питому вагу в загальній структурі витрат складають витрати на продукти харчування, що свідчить про неефективну структуру та життя за межею бідності більшої частини населення країни.

Серед основних факторів, які спричинили зниження рівня життя українців, дослідники виділяють наступні:

знецінення національної валюти - Україна, як імпортозалежна країна, зіштовхнулася з підвищенням цін на імпортні товари (електроніка, медикаменти, побутова техніка, одяг тощо), що суттєво зменшило купівельну спроможність населення;

втрата заощаджень - через кризу в банківській системі та інфляцію, багато українців втратили свої заощадження або вони значно знецінились;

замороження соціальних стандартів - соціальні виплати та пенсії залишалися на низькому рівні, що не відповідає зростанню вартості життя;

зростання комунальних платежів - підвищення тарифів на комунальні послуги та загальне дорожчання товарів і послуг через війну стало значним фінансовим навантаженням для домогосподарств;

відсутність індексації доходів - заробітні плати не індексувалися відповідно до рівня інфляції та зміни вартості життя;

оподаткування нерухомості та заощаджень - введення нових податків на нерухомість та заощадження також негативно вплинуло на фінансове становище громадян.

Війна значно вплинула на структуру зайнятості, підсиливши вже наявні диспропорції після пандемії COVID-19. Дослідження показали, що під час війни 16% підприємств повністю або частково трансформували свою діяльність, намагаючись пристосуватися до нових економічних реалій, 21% підприємств знаходяться в процесі галузевої трансформації, 16% підприємств вже долучилися до цього процесу.

Інформація про ринок праці в умовах війни залишається частково недоступною. За даними досліджень, проведених у травні 2022 року, ситуація на ринку праці виглядала так:

78% компаній вжили непопулярних заходів, таких як звільнення або скорочення заробітної плати. Зокрема, чверть опитаних не виплатили заробітну плату своїм працівникам;

16,5% компаній скоротили або звільнили працівників;

10% компаній відправили працівників у відпустку за свій рахунок;

для 25% працівників, які продовжують працювати, заробітна плата була зменшена більше ніж на 30% (рис. 2.10).

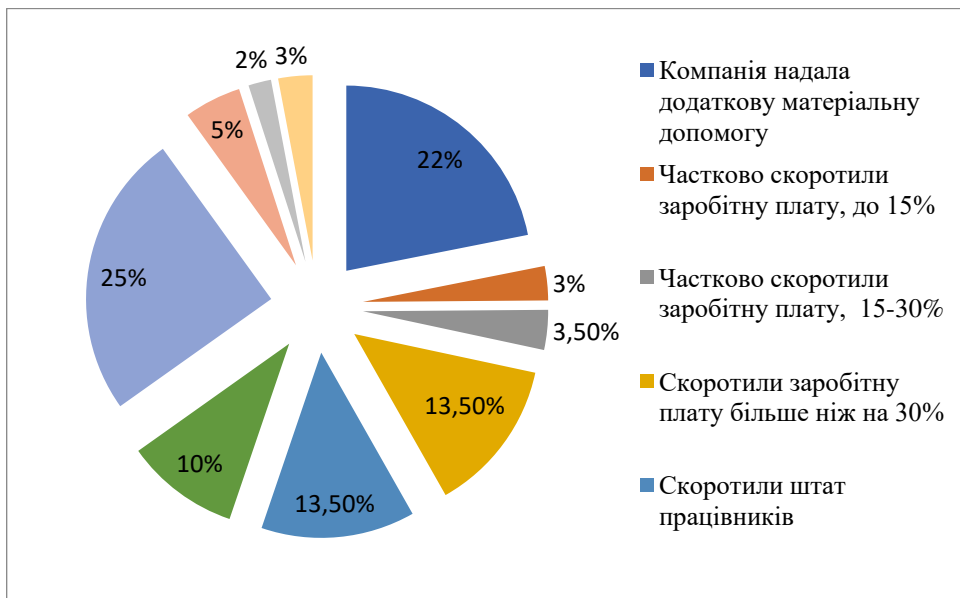


Рис. 2.10. Реакція роботодавців на війну у сфері виплати заробітної плати
Джерело: Складено за [19]

За результатами проведених опитувань, найбільше постраждали такі галузі, як сфера послуг (салони краси, спортивні клуби, кафе, ресторани, готелі), наука та освіта, юриспруденція, автомобільний бізнес, домашній персонал, а також фахівці з інсталяції та сервісу. У цих секторах рівень вакансій був значно нижчим (менше 1%) порівняно з іншими галузями. Крім того, серед компаній, що залишилися на ринку, переважали ті, що знаходяться в процесі адаптації до умов війни.

Загалом ситуація на ринку праці в Україні в умовах війни є надзвичайно складною і вимагає комплексного підходу до вирішення питань зайнятості, підтримки бізнесу та підвищення соціальних стандартів для забезпечення економічної стабільності.

Зокрема, дослідження Центру Разумкова, проведене в липні 2022 року, дозволило сформулювати аналітичну записку [20], яка виявила кілька

ключових тенденцій на ринку праці після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Найбільш суттєвими змінами стали:

зміни в пропозиції робочої сили: збільшення кількості жінок серед економічно активного населення, скорочення кількості чоловіків через їх мобілізацію до ЗСУ, використання дитячої праці, а також збільшення кількості осіб пенсійного та передпенсійного віку. Також спостерігається залучення жінок до тих посад і сфер діяльності, де раніше здебільшого працювали чоловіки.

зміни на ринку праці в регіональному розрізі: ці зміни в основному пов'язані з релокацією бізнесу з постраждалих східних та південних регіонів України до західних, що є більш безпечними. На початку 2022 року кількість робочої сили в західних областях країни зросла майже втричі порівняно з довоєнним періодом. Водночас, рівень пропозиції робочої сили в регіонах, що знаходяться поруч із зонами бойових дій, значно знизився, особливо в таких соціально важливих галузях, як медична сфера, фармацевтика, виробництво продуктів харчування. Значна частина висококваліфікованих кадрів виїхала за кордон.

Згідно з офіційними даними, рівень безробіття в Україні в 2022 році знизився порівняно з 2021 роком. Цю тенденцію можна наочно побачити на рис. 2.11. Допомогу по безробіттю отримували майже 245 тисяч осіб, що на 29% менше, ніж у 2021 році. Це пов'язано з тим, що понад 7 мільйонів осіб виїхали з України та стали біженцями в інших країнах. Зокрема, загальна чисельність економічно активного населення значно зменшилася на початку повномасштабного вторгнення. Навіть незважаючи на поступову стабілізацію ринку праці в наступні роки війни, ці показники залишаються значно нижчими за довоєнні рівні.



Рис. 2.11. Динаміка кількості безробітних в Україні в 2019-2022 рр.

Джерело: Складено за [7]

Після кризового початку війни та різкого падіння кількості зайнятих працівників, к серпню 2022 року можна спостерігати поступову стабілізацію ситуації, що можна наочно побачити на рис. 2.12.

Статистичні дані підтверджують дослідження центру Разумкова щодо концентрації робочої сили за регіонами України. Найбільша кількість претендентів на одне вакантне робоче місце в 2023 році було в місті Києві – 10 осіб, в той час як до війни це значення було 2 особи.

Крім того, велика кількість осіб працездатного віку перемістилася в західні та центральні регіони України, а саме до Закарпатської, Чернівецької, Львівської, Хмельницької та Вінницької області. Найменша активність відповідно спостерігається в регіонах, близьких до зони проведення бойових дій.

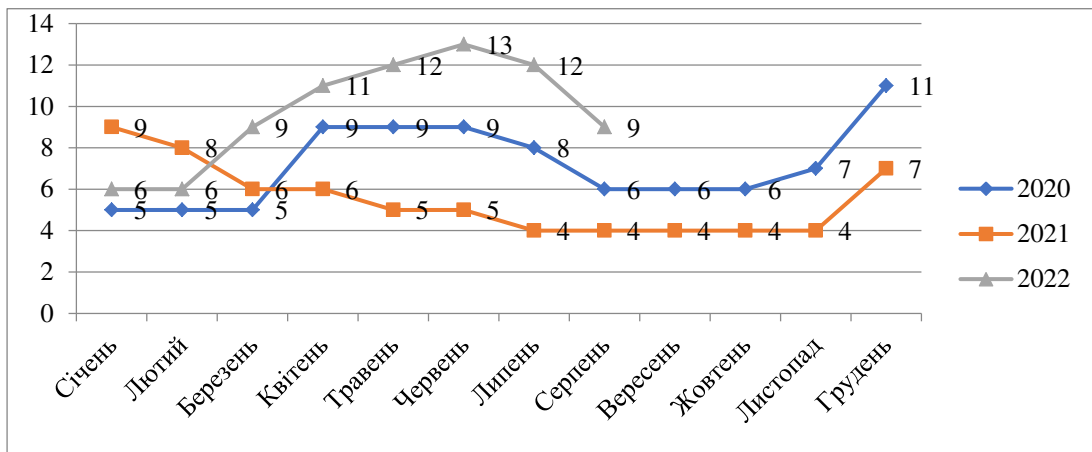


Рис. 2.12. Динаміка кількості претендентів на одну вакансію станом на 2019-2022 рр., осіб

Джерело: Складено за [7]

Загострює ситуацію на ринку праці, в гендерному та регіональному розрізі відтік робочої сили закордон, а також проведення мобілізаційних заходів у всіх регіонах країни. Цю тенденцію можна наочно побачити за даними, що представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Кількість вакансій та кількість безробітних за регіонами,
січень-квітень 2022 року**

Регіон	Кількість вакансій, тис. осіб	Кількість безробітних, тис. осіб
Дніпропетровська	20,6	43,4
м. Київ	15,4	17,2
Львівська	14,1	23,0
Харківська	10,3	28,7
Полтавська	9,8	30,4
Одеська	9,4	21,9
Вінницька	8,1	29,6
Хмельницька	7,9	20,6
Кіровоградська	7,6	20,8
Київська	7,4	19,1
Черкаська	7,0	26,0

Продовження таблиці 2.2

Регіон	Кількість вакансій, тис. осіб	Кількість безробітних, тис. осіб
Сумська	5,7	20,8
Рівненська	5,6	18,3
Волинська	5,5	13,4
Івано-Франківська	5,3	14,2
Миколаївська	5,1	20,1
Запорізька	4,9	22,1
Тернопільська	4,9	13,8
Донецька	4,5	15,6
Чернівецька	3,5	9,3
Чернігівська	3,4	15,6
Закарпатська	2,9	8,4
Луганська	1,8	9,1

Джерело: [7]

Перелік професій, які є актуальними, в умовах війни також значно змінився. Працівники сфери туризму, готельно-ресторанної справи, страхувальники, юристи, освітяни та охоронці стали менш затребуваними на ринку праці. Попит підвищився на тих працівників, які займаються медициною, харчовою промисловістю, енергетикою, логістикою (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Структура вакансій станом на червень-липень 2022 року

Джерело: Складено за [19-20]

Оцінити вплив війни на сферу зайнятості в Україні дуже складно в умовах продовження бойових дій. За оцінками експертів МОП, за перші місяці ведення бойових дій в Україні було втрачено третину робочих місць.

Є кілька прогнозних сценаріїв у цій сфері – якщо бойові дії закінчаться швидко, то можна відновити 10 відсотків робочих місць. Якщо ж військова ескалація відбуватиметься і надалі, то можна втратити майже 50 відсотків зайнятого населення країни [3].

В 2023-2024 році ситуація на українському ринку праці дещо стабілізувалася. Так, в таблиці 2.3 представлені основні показники ринку праці у 2022-2023 рр.

Можна відмітити поживлення ринку праці, а саме скорочення рівня зареєстрованого безробіття майже втричі у 2023 році в порівнянні із 2022.

Таблиця 2.3

Основні показники ринку праці в 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік
Мали статус безробітного	868 тис. осіб	293 тис. осіб
Працевлаштовано, з них безробітних	305 тис. осіб 249 тис. осіб	68 тис. осіб 51 тис. осіб
Брали участь в громадських роботах та роботах іншого тимчасового характеру	28 тис. осіб	6 тис. осіб
Здійснено направлень на участь в суспільно корисних роботах	4 тис. осіб	12 тис. осіб
Проходили професійне навчання	47 тис. осіб	10 тис. осіб
Кількість роботодавців, які співпрацювали з державними службами зайнятості	101 тис. од.	31 тис. од.
Кількість вакансій	396 тис. од.	118 тис. од.

Джерело: [7]

Структура безробітних за видами економічної діяльності в 2023 році представлено на рис. 2.14.

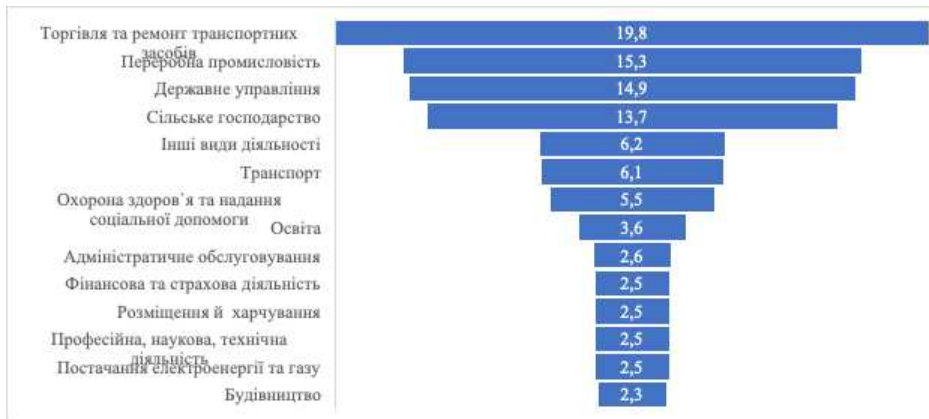


Рис. 2.14. Структура безробітних за видами економічної діяльності в 2023
Джерело: Складено за [19-20]

Через складну ситуацію в сфері зайнятості України та значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема через мобілізацію до Збройних сил України, сил територіальної оборони та волонтерських організацій, виникає потреба в максимально ефективному використанні робочої сили. Важливо забезпечити високий рівень адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці, а також застосовувати на підприємствах, особливо релокованих, гнучкі форми зайнятості персоналу. Це дозволить зберегти робочу силу та оперативно відновити трудовий потенціал країни, коли безпекова ситуація в східних та південних регіонах стане більш стабільною.

2.2. Аналіз індикаторів гнучкості та безпеки (флексік'юріті) на вітчизняному ринку праці

Флексік'юріті - це концепція, яка поєднує два основні аспекти: гнучкість та безпеку на ринку праці. Вона забезпечує баланс між

адаптацією працівників і роботодавців до змін, з одного боку, та соціальним захистом працівників, з іншого. Ця концепція дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в економіці, водночас гарантуючи працівникам соціальний захист [32]. В умовах військової агресії російської федерації, коли велика кількість економічно активного населення була вимушена виїхати за кордони нашої держави, саме впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств дозволило зберегти робочу силу, та пристосуватися ринку праці до складних умов. Концепція флексік'юриті дозволяє поєднати з одного боку високий рівень соціального захисту працівників, які працюють за нестандартними формами організації праці, а з іншого забезпечити гнучкість та врахувати індивідуальні особливості кожного окремого працівника. На рис. 2.15 представлений цей підхід до розуміння сутності концепції флексік'юриті.

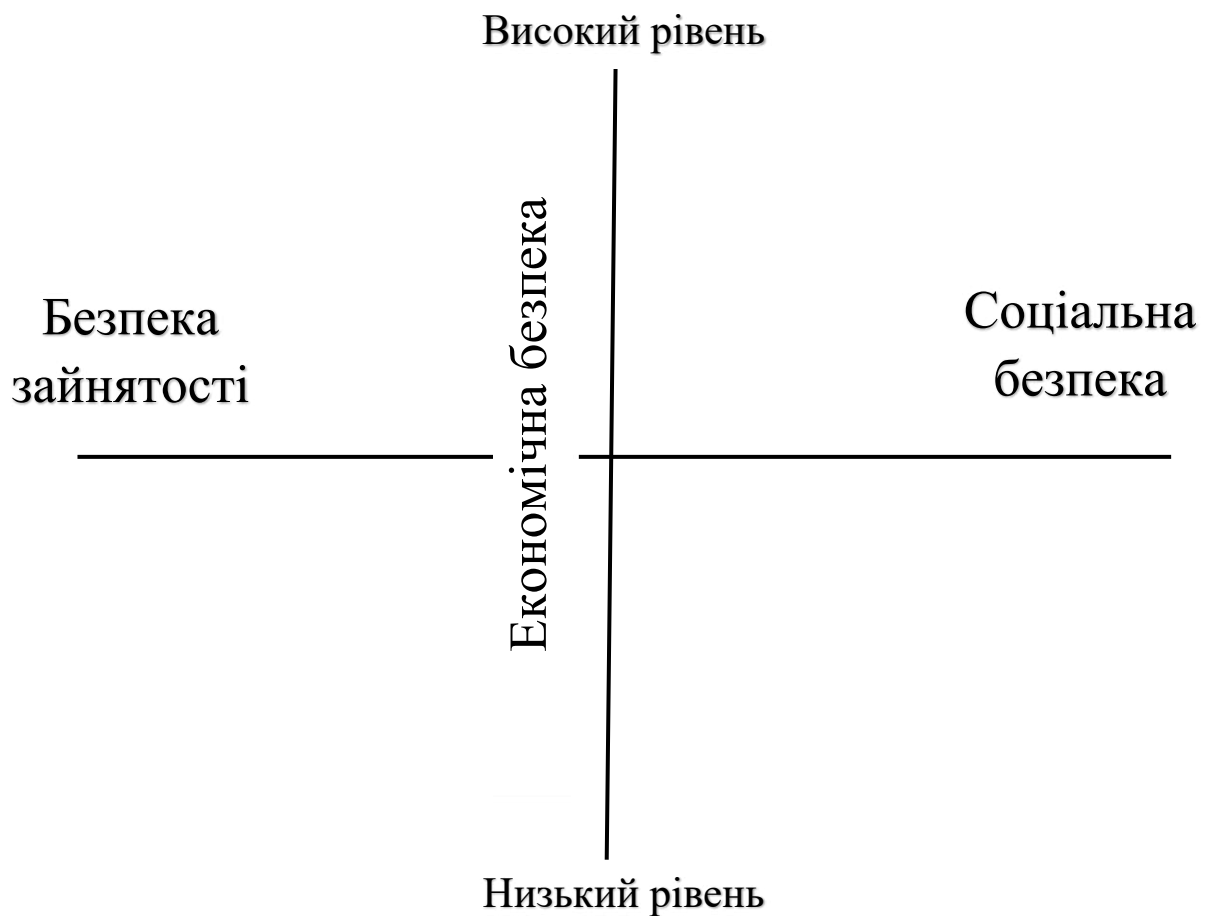


Рис. 2.15. Двовимірний підхід до розуміння сутності концепції флексік'юриті

Джерело: Складено за [32]

Цей підхід до реалізації концепції флексік'юриті покладено в основу таксономії Європейської системи організації робочого простору [29]. Він був запропонований в дослідженні, проведеним Європейським фондом покращення умов життя та праці. Серед показників, які характеризують стан гнучкості та безпеки на регіональних європейських ринках праці, було визначено в цьому дослідженні:

загальні витрати на соціальний захист у відсотках до ВВП;

загальні витрати на соціальний захист на душу населення;

тривалість перебування на посаді;

страхування на випадок безробіття;

легкість пошуку нової роботи;

мобільність;

навчання протягом усього життя (відсоток населення у віці 25-64 років, яке бере участь у освіті та навчанні протягом чотирьох тижнів до опитування);

сумісники;

довготривалі безробітні;

рівень зайнятості осіб віком 55-64 років;

рівень довіри;

коефіцієнт Джині;

бідність;

кількість школярів, які не закінчили навчання.

Деякі показники представлені в рамках аналізу статистичних органів в нашій країні, деяких ні. Спробуємо використати цей підхід для визначення таксономії української моделі флексік'юриті.

Перший показник – загальні витрати на соціальний захист у відсотках до ВВП.

В таблиці 2.4 представлено динаміку видатків на соціальний захист в Україні за період з 2014 по 2022 роки. На рис. 2.16 наочно представлена динаміка цього показника за останні десять років – відбувається поступове,

дещо нестабільне підвищення розміру коштів, що спрямовуються на забезпечення соціального захисту населення, особливо відчутно цей показник підвищився в 2022 році – в рік, коли відбулося повномасштабне вторгнення та велика кількість людей стали вимушено переміщеними особами.

Таблиця 2.4

Загальні витрати на соціальний захист у відсотках до ВВП роках та в розрахунку на душу населення в 2014-2022 в Україні

Рік	Видатки на соціальний захист, млн грн	ВВП реальний, млн грн	Відсоток до ВВП, %	Чисельність населення, тис. осіб	Витрати на соціальний захист на душу населення, грн/особу
2014	80558,2	3865780	2,08	42831,4	1880,8
2015	103700,9	1430290	7,25	42675,3	2429,9
2016	151965,5	2034430	7,46	42502,9	3575,4
2017	144478,3	2445587	5,9	42315,8	3414,2
2018	163865,6	3083409	5,31	42100,2	3892,3
2019	218628,6	3675728	5,95	41858,2	5223,1
2020	322720,3	3818456	8,45	41575,7	7762,2
2021	339278,9	4363582	7,78	41208,2	8233,3
2022	425987	3865780	11,09	30000	14199,6

Джерело: Складено за [7]

В 2022 році немає достовірної статистичної інформації щодо чисельності населення в Україні через складність відстежування на окупованих територіях, постійне переміщення та виїзд великої частини населення, більшою мірою дітей та жінок, за кордон.

Зростання кількості внутрішньо-переміщених осіб призвело до збільшення кількості видатків на соціальне забезпечення людей, які втратили домівки, роботу через військові події. Частину видатків на соціальне забезпечення взяв на себе уряд нашої держави, але з огляду на військові події на необхідність спрямування великої кількості коштів на оборону, міжнародні фонди та волонтерські організації заграли значну роль у забезпечення ВПО.



Рис. 2.16. Динаміка загальних витрат на соціальний захист на душу населення 2014-2022 роках

Джерело: Складено за [7]

Наступним показником, який використовується для побудови таксономії моделі флексік'юриті, є тривалість перебування на посаді працівників. В Україні статистичний аналіз за цим показником не ведеться. В роботі пропонується використати для характеристики показник загального обороту кадрів, який розраховується як відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5

Показник загального обороту працівників в Україні

Рік	Кількість працівників, що було прийнято (у % до середньооблікової чисельності)	Кількість працівників, що було звільнено (у % до середньооблікової чисельності)	Коефіцієнт загального обороту працівників
2015	24,0	30,2	-6,2
2016	27,0	29	-2
2017	30,5	31,8	-0,3
2018	29,2	31,6	-2,4
2019	28,2	32,7	-4,5
2020	24,9	29,3	-4,4
2021	28,7	30,8	-2,1

Джерело: Складено за [7]

Проведене дослідження коефіцієнту загального обороту працівників протягом останніх семи років дозволяє діти висновку про негативну тенденцію перевищення кількості працівників, що було звільнено над кількістю працівників, які були прийняті до підприємств, установ та організацій на вітчизняному ринку праці протягом досліджуваного періоду.

Страховання на випадок безробіття можна охарактеризувати видатками з бюджету на цю форму соціального страхування. Динаміка цього показника в Україні представлена на рис. 2.17.



Рис. 2.17. Витрати на соціальний захист безробітних в Україні

Джерело: Складено за [7]

Суттєве підвищення цього показника, майже вдвічі в 2020 році у порівнянні з попередніми роками зумовлено пандемією COVID-19, та характеризує значну дестабілізацію на ринку праці, зростання кількості безробітного населення, яке потребувало соціального захисту з боку держави.

Наступний показник «легкість пошуку роботи», відповідно до вітчизняних особливостей статистичного обліку може бути відображений рівнем працевлаштування центрами зайнятості безробітного населення (таблиця 2.6), рис. 2.18.

Працевлаштування зареєстрованих безробітних в Україні

Рік	Кількість працевлаштованих безробітних, тис. осіб	Кількість зайнятих осіб віком 50-70 років, тис. осіб
2014	41,2	
2015	37,05	
2016	31,25	
2017	33,2	304,5
2018	37,7	4191,5
2019	38,8	4289,9
2020	38,4	4204,2
2021	40,5	4138,9
2022	24,8	



Рис. 2.18. Динаміка працевлаштування безробітних державною службою зайнятості в Україні в 2014-2022 рр.

Джерело: Складено за [7]

Флуктуація протягом досліджуваного періоду є незначною, а значне скорочення рівня безробіття в 2022 році викликане виїздом великої кількості населення працездатного віку закордон та бойовими діями в країні.

Наступним показником є рівень мобільності населення досліджуваної країни. В Україні тотожним показником є міграція населення, яка представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Міграційні потоки в Україні з 2002 по 2021 рр.

Рік	Усі потоки			У т. ч. міждержавна міграція		
	кількість прибулих	кількість вибулих	міграційний приріст (скорочення)	кількість прибулих	кількість вибулих	міграційний приріст (скорочення)
2002	760 005	793 796	-33 791	42 473	76 264	-33 791
2003	762 033	786 243	-24 210	39 489	63 699	-24 210
2004	789 379	796 994	-7 615	38 567	46 182	-7 615
2005	763 222	758 639	4 583	39 580	34 997	4 583
2006	765 882	751 637	14 245	44 227	29 982	14 245
2007	758 292	741 454	16 838	46 507	29 669	16 838
2008	710 790	695 869	14 921	37 323	22 402	14 921
2009	642 819	629 372	13 447	32 917	19 470	13 447
2010	683 449	667 316	16 133	30 810	14 677	16 133
2011	669 397	652 301	17 096	31 684	14 588	17 096
2012	726 226	664 382	61 844	76 361	14 517	61 844
2013	675 942	644 029	31 913	54 100	22 187	31 913
2014	542 506	519 914	22 592	42 698	21 599	21 099
2015	533 278	519 045	14 233	30 659	21 409	9 250
2016	256 808	246 188	10 620	14 311	6 465	7 846
2017	442 287	430 290	11 997	28 360	20 234	8 126
2018	629 276	610 687	18 589	39 307	24 252	15 055
2019	576 032	554 520	21 512	45 011	26 789	18 222
2020	435 280	425 964	9 316	26 361	19 121	7 240
2021	476 925	455 664	21 261	41 724	22 587	19 137

Джерело: Складено за [7]

Таким чином, сальдо міграції є позитивним. Але немає відомостей в 2022 році, коли велика кількість людей виїхала за кордон в результаті повномасштабного вторгнення. Як вже зазначалося в роботі, понад 8,1 мільйона українців загалом стали біженцями з моменту повномасштабного вторгнення Росії, про що свідчать дані Агентства ООН у справах біженців станом на 28 березня 2022 року. Частина з них повернулась, але, за підрахунками західних партнерів, близько 5 мільйонів осіб все ще залишаються закордоном. Навчання протягом усього життя серед населення у віці 25-64 роки є наступним показником, близьким до якого в Україні є рівень участі у формальних і

неформальних видах навчання та професійної підготовки, який розраховується раз на рік (рис. 2.19).

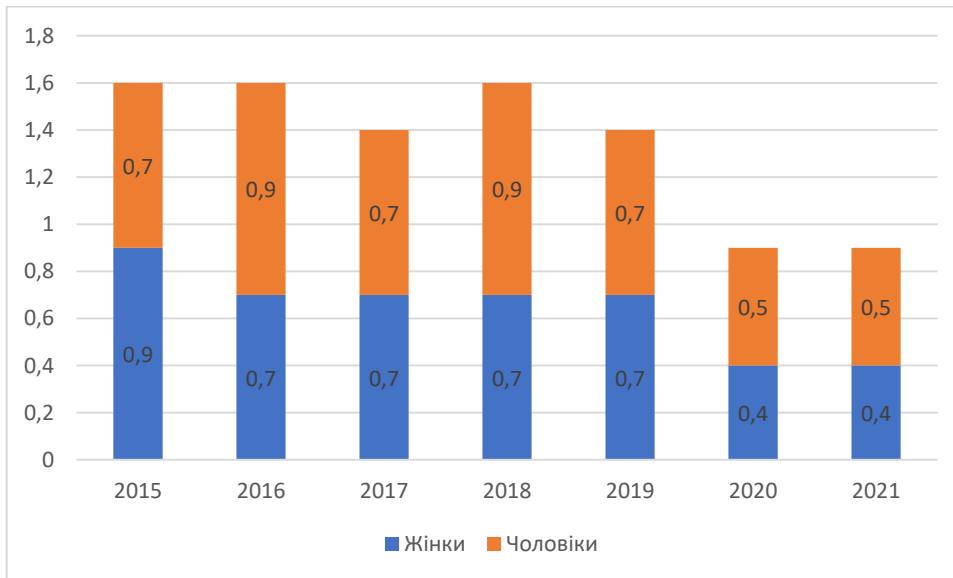


Рис. 2.19. Рівень участі у формальних і неформальних видах навчання та професійної підготовки, у відсотках до чисельності населення

Джерело: Складено за [7]

Як можна побачити наочно на графіку, по-перше, рівень участі в навчанні є нижчим за 1%, як серед чоловіків, так і жінок, в той час як рівень участі у навчанні у віці 15-24 роки складає в середньому 55-60%. Це свідчить про низьке бажання продовжувати навчання серед осіб старшого покоління, як серед чоловіків, так і жінок.

Показник сумісництва відображає виконання працівником, окрім основної роботи, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час. Це може бути робота в тій самій чи іншій організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом. На рис. 2.20 представлено відсоток зовнішніх сумісників в середньообліковій кількості штатних працівників в Україні в 2014-2021 рр. Засвідчені статистичні дані кажуть про те, що в середньому за досліджуваний період відсоток зовнішніх сумісників на підприємствах України не перевищує 15%.



Рис. 2.20. Відсоток зовнішніх сумісників в середньообліковій кількості штатних працівників в Україні в 2014-2021 рр.

Джерело: Складено за [7]

Ще один показник, який необхідно проаналізувати в рамках дослідження проблеми флексік'юриті вітчизняного ринку праці, є довготривале безробіття. На рис. 2.21 представлено динаміку кількості безробітного населення в Україні за тривалістю пошуку роботи.

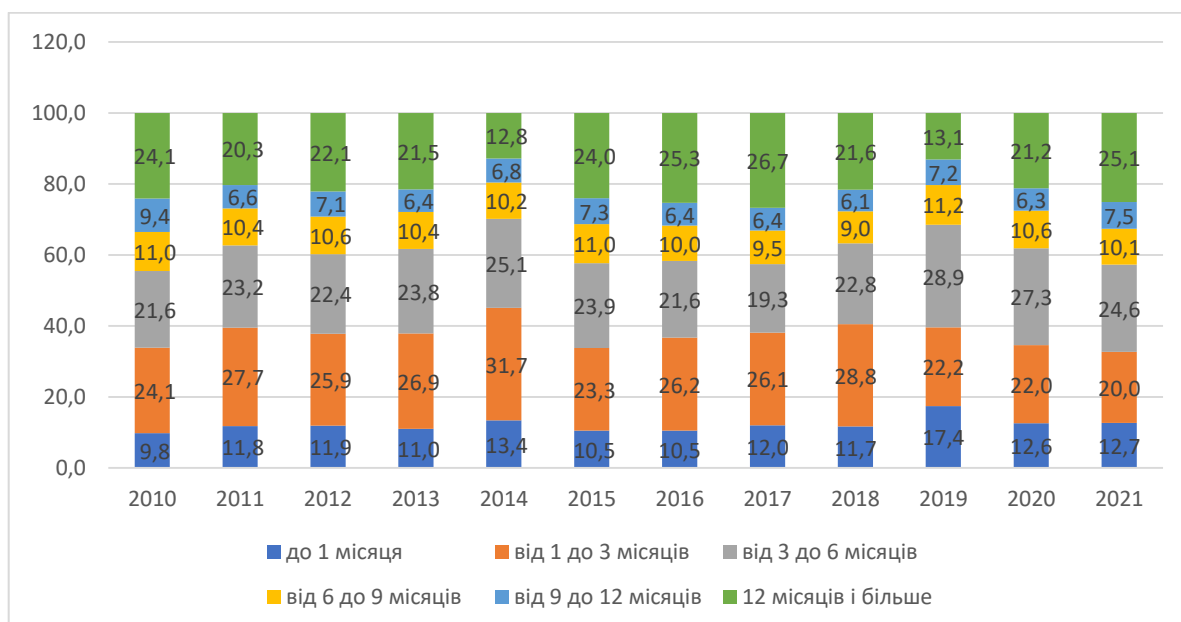


Рис. 2.21. Динаміка кількості безробітного населення в Україні за тривалістю пошуку роботи в 2010-2021 рр.

Джерело: Складено за [7]

Найбільша кількість безробітних в Україні за весь досліджуваний період перебували на обліку в службі зайнятості від 1 до 3 місяців, а також 12 місяців і більше. Тобто можна зробити висновок про наявність в Україні проблеми довготривалого безробіття протягом останнього десятиріччя. Поряд із показником довготривалого безробіття, важливим показником стану ринку праці є рівень зайнятості осіб віком 55-64 років, який засвідчує відкритість ринку праці для осіб передпенсійного віку. В Україні статистичні дані збираються окремо за віковими групами 50-60 років та 60-70 років, тож включимо в аналіз саме ці дві вікові групи. Наступним показником є рівень довіри. В Україні відповідно до нормативних документів (Постанова Кабінету міністрів «Про затвердження Порядку проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції» [20]), визначається рівень довіри населення до такого органу виконавчої влади, як поліція. Динаміка довіри населення до Національної поліції, як центрального органу виконавчої влади, який забезпечує охорону прав і свобод людини, представлена на рисунку 2.22.



Рис. 2.22. Динаміка довіри населення до Національної поліції в Україні за період 2016-2023 рр.

Джерело: Складено за [25]

Отримані дані є досить цікавими. До початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої країни, як можна наочно побачити з рисунку, відсоток респондентів, які довіряли представникам Національної поліції, не перевищував 40%. А в 2022 році цей показник збільшився майже вдвічі – та склав 68,2%. В країнах Європи цей показник коливається від 39% в Угорщині до 94% в Фінляндії.

Наступним важливим показником, який характеризує розподіл населення в країні за рівнем доходів, є індекс Джині, який наочно показує розрив між доходами різних груп населення в країні. Чим ближче його значення до 100%, тим більша частина доходів сконцентрована в руках певних груп населення. Або ж іншими словами – більший розрив між бідними та багатими.

На рисунку 2.23 представлено динаміку індексу Джині в Україні за останні 10 років. Індекс розрахований на основі даних щодо розподілу населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів, які опубліковані на сайті Державної служби статистики України [7].



Рис. 2.23. Динаміка індексу Джині в Україні за період з 2010-2021 рр.
Джерело: Складено за [7]

Як можна наочно побачити із графіку, в 2019 році відбулося значне підвищення індексу, майже в два рази, та в 2021 році цей показник для України склав 0,42. Тобто розрив в доходах населення складає більше 40%. Якщо співставляти Україну з іншими країнами за цим показником, то існує наступна тенденція: до значення в межах 20 прагнуть країни Європи, більшість країн ЄС на даний момент — в межах 30, вище 40 — тривожно, більше 50 — небезпечно. Понад 50% мають практично всі країни Африки.

Іще одним показником, який характеризує рівень доходів населення в країні, є рівень бідності. Динаміка бідності в Україні до 2022 року мала позитивні зміни щодо скорочення (рис. 2.24) [17]. Так, якщо в 2006 році відсоток бідного населення в Україні складав 26,6%, то до 2021 він скоротився до 5,5%. Але за даними Світового Банку, повномасштабне вторгнення російської федерації в 2022 році відкинуло Україну на 15 років у досягненні своїх цілей щодо скорочення бідності. За даними організації, на жовтень 2022 року, війна вдсятеро збільшила кількість осіб, які живуть за межею бідності.



Рис. 2.24. Динаміка рівня бідності в Україні в 2006-2022 рр.

Джерело: Складено за [17]

Останній показник, який характеризує рівень захищеності суспільства, є кількість школярів, які не закінчили навчання. За даними комітету державної статистики України, ведеться спостереження за кількістю учнів, які отримали атестати про базову вищу та повну вищу освіту. Тож можна кваліфікувати тих осіб, які отримали атестат про базову середню освіту як таких, що не закінчили навчання [23]. Динаміка кількості учнів, які отримали атестат про базову середню освіту, представлено на рис. 2.25.



Рис. 2.25. Динаміка кількості учнів, які отримали атестат про базову середню освіту, тис. осіб

Джерело: Складено за [7]

Для визначення таксономічного показника моделі флексік'юриті в Україні, яка ґрунтується на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці, у роботі було побудовано таксономічні показники гнучкості та безпеки, запропоновані З. Хельвігом. Метою створення таксономічного показника рівня розвитку є зменшення кількості показників, що описують стан розвитку, шляхом перетворення багатовимірних елементів в одновимірну форму. Це досягається шляхом

конструювання одного синтетичного показника на основі множини інших показників, який лінійно упорядковує об'єкти.

Узагальнюючий показник є синтетичною величиною, яка при оцінці стану розвитку певної системи враховує значення всіх індивідуальних показників, що її характеризують, тим самим приводячи багатовимірні елементи до одновимірного вигляду.

Враховуючи різноманітність показників, що можуть бути включені до ознакового обширу, необхідно забезпечити їх інформаційну односпрямованість. Для характеристики рівня безпеки та гнучкості використовувалися показники, такі як рівень бідності та рівень довіри населення до поліції. У цьому контексті рівень флексік'юриті (гнучкої безпеки) тим вищий, чим менше значення першого показника (бідність) і більше значення другого (довіра до поліції). Таким чином, бідність та рівень довіри до поліції мають інформаційну різноспрямованість. Відповідно до цього, показники поділяються на стимулятори та дестимулятори: зв'язок між узагальнюючою оцінкою і показником-стимулятором є прямим, а з показником-дестимулятором – оберненим.

Заміна дестимуляторів на стимулятори здійснюється за допомогою математичних перетворень під час стандартизації даних. Стандартизовані значення показників є основою для побудови багатовимірних узагальнюючих оцінок. Стандартизація даних для розрахунку таксономічного показника рівня розвитку зазвичай проводиться на основі відхилень.

Таким чином, для побудови таксономії безпеки та гнучкості будуть окремо сформовані два багатовимірні узагальнюючі індикатори безпеки, до складу яких увійдуть показники, що є стимуляторами і дестимуляторами за своєю сутністю. У таблиці 2.8 наведено перелік показників, що покладені в основу побудови таксономічного показника гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці, з виділенням стимуляторів та дестимуляторів серед них. До стимуляторів роботи віднесено: витрати на соціальний захист у відсотках до ВВП, витрати на соціальний захист на душу населення, витрати на соціальний

захист безробітних, рівень довіри населення до поліції, працевлаштування безробітних, рівень участі у формальних і неформальних видах навчання, міграційний приріст та рівень зайнятості.

Таблиця 2.8

Перелік показників, які покладено в основу побудови таксономічного показника гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці

Назва показника, що входить до складу		Стимулятор	Дестимулятор
Таксономічний показник безпеки			
Витрати на соціальний захист у відсотках до ВВП	X1	+	
Витрати на соціальний захист на душу населення, грн./особу	X2	+	
Витрати на соціальний захист безробітних, тис. грн	X3	+	
Рівень довіри населення до поліції, %	X4	+	
Коефіцієнт Джині	X5		+
Рівень бідності, %	X6		+
Кількість школярів, які отримали атестат про здобуття базової освіти	X7		+
Працевлаштування безробітних державною службою зайнятості, тис. осіб	X8	+	
Відсоток зовнішніх сумісників в середньообліковій кількості штатних працівників	X9		+
Таксономічний показник гнучкості			
Коефіцієнт загального обороту працівників			+
Кількість безробітного населення, яке знаходиться у пошуці роботи 12 місяців та більше			+
Рівень участі у формальних і неформальних видах навчання та професійної підготовки, у % до чисельності населення		+	
Міграційний приріст населення, тис. осіб		+	
Рівень зайнятості населення віком 55-64 років		+	

Складено дисертантом

Дослідження проводилося за даними Державної служби статистики України за 2016 – 2021 рр. Перелік показників за напрямками досліджень, що формують матрицю спостережень за цей період часу, представлено в додатку А. Проведемо стандартизацію отриманих статистичних даних по роках [17]:

$$y_{ik} = \frac{x_{ik} - m_k}{\sigma_k}, \quad i=1, \dots, m, k=1, n \quad (2.1)$$

де $m=6$ – кількість років, за якими наявні досліджувані статистичні дані,

n – кількість ознак кожної статистичної одиниці;

k – номер ознаки;

x_{ik} – значення ознак номер k для одиниці номер i ;

m_k – оцінка математичного сподівання значення ознаки;

x_{ik}, σ_k – стандартне відхилення ознаки номер k .

Матриці стандартизованих ознак показників безпеки та гнучкості ринку праці за період 2016-2021 рр. представлено в табл. 2.9 та 2.10 відповідно.

Таблиця 2.9

Матриця стандартизованих ознак показників безпеки та гнучкості ринку праці за період 2016-2021 рр

	z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9
2016	0,51	-0,82	-0,64	-1,52	-0,77	1,73	-1,12	-1,49	1,62
2017	-0,72	-0,89	-0,59	0,48	-0,17	0,44	-1,12	-0,95	0,85
2018	-1,19	-0,67	-0,82	-0,38	-1,43	0,05	0,08	0,29	-0,85
2019	-0,68	-0,05	-0,44	1,41	1,11	-0,59	0,61	0,60	-0,66
2020	1,30	1,12	1,56	-0,37	1,00	-0,59	0,08	0,48	-0,47
2021	0,77	1,33	0,94	0,37	0,26	-1,04	1,44	1,07	-0,47
	стимулятор	стимулятор	стимулятор	стимулятор	дестимулятор	дестимулятор	дестимулятор	стимулятор	дестимулятор

Для подальшого аналізу знайдемо координати точки y_{ok} - одиниці, яка є ідеальною величиною (точки Y_0), шляхом відбору тих ознак, які нам підходять найбільше:

$$y_{ok} = \begin{cases} \max u_{ik}, \text{ якщо показник – стимулятор} \\ \min u_{ik}, \text{ якщо показник – дестимулятор} \end{cases} \quad (2)$$

Для знаходження таксономічного показника за обраними ознаками необхідно стандартизувати показники еталону розвитку для періоду 2016-2021 років відносно показників гнучкості та безпеки ринку праці України. Процес стандартизації включає такі етапи:

1. **Збір початкових даних:** Для кожного року (2016-2021) збираються дані по обраних показниках, про які мова йшла раніше.

2. **Обчислення середнього значення та стандартного відхилення:** Для кожного показника обчислюється середнє значення та стандартне відхилення за весь період (2016-2021).

3. **Стандартизація показників:** Стандартизація показників здійснюється за формулою:

$$Z_{it} = \frac{X_{it} - \overline{X}_t}{\sigma_t} \quad (3)$$

де:

Z_{it} — стандартизоване значення показника для року t та індексу i ,

X_{it} — значення показника для року t та індексу i ,

\overline{X}_t — середнє значення показника за період 2016-2021 років,

σ_t — стандартне відхилення для показника за період 2016-2021 років.

4. **Нормалізація показників:** Для отримання порівнянних значень показники можуть бути нормалізовані так, щоб їх значення знаходились в певному діапазоні, наприклад, від 0 до 1 або від -1 до 1.

5. **Побудова таксономічного показника:** Використовуються стандартизовані значення для побудови таксономічного показника розвитку, який буде враховувати всі обрані ознаки. Виходячи з цих значень, можна провести порівняльний аналіз між різними роками чи регіонами.

Результати обчислень оцінки максимальної відстані d_{i0} , та таксономічних показників безпеки (S) та гнучкості (F) наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати обчислень таксономічних показників гнучкості та безпеки ринку праці в Україні в 2016-2021 рр.

Рік	Показник безпеки		Показник гнучкості	
	d_{i0}	S	d_{i0}	F
2016	6,03	0,07	3,19	0,29
2017	5,05	0,23	3,84	0,15
2018	4,75	0,27	2,28	0,49
2019	4,44	0,32	2,45	0,46
2020	3,37	0,49	3,91	0,14
2021	3,4	0,48	3,43	0,24

Складено дисертантом

Таксономічний показник розвитку може набувати значення в інтервалі [0; 1] та мати в контексті проведеного дослідження таку інтерпретацію: показники гнучкості та безпеки у даному періоді мають тим більше рівень розвитку, чим ближче значення узагальнюючого показника до одиниці [24].

Цікаву градацію таксономічного показника рівня розвитку наведено в роботі Лемещенко М.Л. [11]:

0,0001 – 0,19 – найнижчий рівень розвитку;

0,2 – 0,39 - низький;

0,4 – 0,59 - середній;

0,6 – 0,79 - високий;

0,8 – 1,0 – найвищий.

Таким чином, за цією градацією, за весь досліджуваний період показники гнучкості та безпеки ринку праці в Україні не виходили за межі середнього рівня розвитку (рис. 2.26).

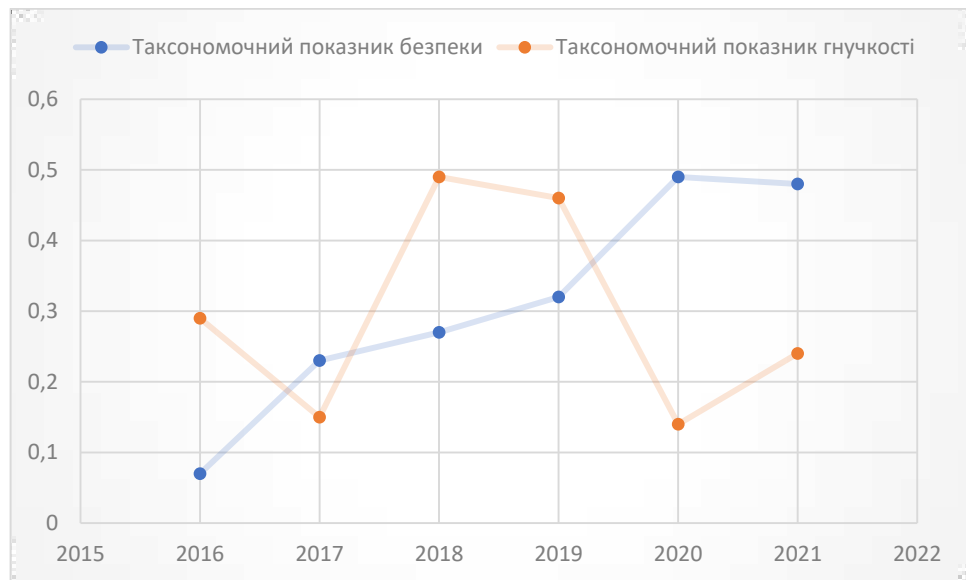


Рис. 2.26. Динаміка таксономічних показників гнучкості та безпеки ринку праці в Україні в 2016 – 2021 рр.

Вперше

Крім того розвиток цих двох показників протягом досліджуваного періоду є досить неоднаковим. Так, наприклад, показник безпеки має стійку тенденцію до підвищення, маючи максимальні значення в 2020-2021 рр. Значне підвищення показника безпеки відбулося в 2019 році, що скоріше за все викликано пандемією COVID-19, та значним скороченням робочих місць, що призвело до необхідності допомоги держави для людей, що втратили роботу, або були переведені в дистанційний режим роботи.

Показник гнучкості, навпаки, мав найбільші значення в 2018 та 2019 роках, та значно скоротився у 2020 та 2021 році, коли більшість підприємств були вимушені змінювати режим роботи із найманими працівниками. Такі

тенденції засвідчують той факт, що основним інструментом подолання кризових явищ на ринку праці в Україні, на жаль, є не гнучкість та адаптивність бізнесу, а державні програми підтримки населення.

Якщо зробити співставлення України та інших країн в рамках двовимірного підходу на вісі координат, де вісь X – безпека, а Y – гнучкість, то Україна буде займати квадрант з найнижчими значенням таксономічного показника як гнучкості, так і безпеки (рис. 2.27).



Рис. 2.27. Матриця країн за показниками флексик'юриті (гнучкості та безпеки)

Складено дисертантом за [32]

Як можна наочно побачити з рис. 2.27, Україна має чи не найнижчі показники гнучкості та безпеки у порівнянні з іншими країнами ОЕСР.

Відповідно до цього та сучасних вітчизняних реалій дуже важливим є розроблення комплексу заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств щодо збалансування ринку праці відповідно до умов війни та економічного розвитку, а також підвищення рівня гнучкості та безпеки відповідно до рівня країн Європейського Союзу.

2.3. Аналіз впровадження гнучких форм зайнятості персоналу на вітчизняних підприємствах

За результатами проведеного вище змістовного аналізу макроекономічних детермінант розвитку ринку праці в Україні можна сказати, що протягом останніх років в Україні відбувається постійна боротьба з зовнішніми та внутрішніми ризиками, які негативно, та нищівно впливають на рівень та якість життя населення в цілому. Пандемія COVID-19 та після цього війна призвели до уповільнення розвитку ринку праці, загострення регіональних диспропорцій на ринку праці, відтік працездатного населення, особливо жінок, закордон, скорочення рівня доходів населення, релокацію бізнесу із Східних регіонів країни у Західні та багато інших. Всі ці економічні, політичні, безпекові тенденції призвели та мотивували роботодавців змінити підходи до організації соціально-трудових відносин та бізнесу.

Для того, щоб визначити, яким чином сучасні вітчизняні підприємства реагували на зміни в зовнішньому середовищі протягом останніх років, в роботі було проведено соціологічне дослідження за методом анкетування з використанням гугл-форм (додаток Б). Метою дослідження було визначення переваг та недоліків використання гнучких форм зайнятості персоналу в Україні в сучасних умовах.

Аналіз узгодженості думок експертів проводився за допомогою коефіцієнту конкордації, який був розрахований за допомогою модулю

«Статистика».

Результат розрахунку коефіцієнтів конкордації для переваг та недоліків впровадження гнучких форм зайнятості персоналу на вітчизняних підприємствах на думку респондентів, представлений в таблицях 2.11 та 2.12

Таблиця 2.11

Оцінка узгодженості думок респондентів щодо переваг впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. Of Concordance (Spreadsheet33) ANOVA Chi Sqr. (N = 18, df = 13) = 140,3580 p =0,00000 Coeff. Of Concordance = ,59982 Aver. Rank r = ,57628				
	Average – Rank	Sum of – Ranks	Mean	Std.Dev.
Економія матеріальних ресурсів та часу	6,63889	119,5000	2,222222	0,942809
Можливість працювати з будь-якого місця	9,75000	175,5000	3,111111	0,963382
Можливість поєднувати роботу та, наприклад, догляд за дитиною для молодих матерів	7,77778	140,0000	2,555556	0,704792
Залучення людей з обмеженими можливостями до економічно активної діяльності	11,66667	210,0000	3,944444	1,055642
Гнучкість графіку	10,25000	184,5000	3,388889	1,144752
Можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку	3,41667	61,5000	1,333333	0,685994
Більш комфортні умови роботи	6,27778	113,0000	2,166667	0,985184
Зниження стресу, підвищення залученості до роботи	7,27778	131,0000	2,388889	0,849837
Скорочення конфліктів на робочому місці	12,27778	221,0000	4,388889	0,916444

Складено дисертантом з використанням Statistica

Таким чином, можна зробити висновок, що респонденти розходяться в думках щодо визначення недоліків, до яких призводить використання гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах, однак, вони майже однаково оцінюють позитивні наслідки впровадження гнучких форм зайнятості персоналу для вітчизняних підприємств.

**Оцінка узгодженості думок респондентів щодо недоліків впровадження
гнучких форм зайнятості на підприємствах**

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Spreadsheet38) ANOVA Chi Sqr. (N = 16, df = 11) = 15,87107 p = ,14599 Coeff. of Concordance = ,09018 Aver. rank r = ,02952				
	Average - Rank	Sum of - Ranks	Mean	Std.Dev.
Позбавлення гарантій постійної зайнятості	5,937500	95,0000	2,750000	1,437591
Складність організації праці та робочого місця	6,625000	106,0000	3,000000	1,632993
	Average - Rank	Sum of - Ranks	Mean	Std.Dev.
Відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників	5,375000	86,0000	2,437500	1,152895
Ризик неякісного виконання поставлених завдань	7,343750	117,5000	3,250000	1,341641
Відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни	7,281250	116,5000	3,062500	1,062623
Складність формування морально-психологічного клімату в колективі	6,531250	104,5000	2,687500	1,250000
Відсутність або зниження рівня соціального захисту працівників	5,937500	95,0000	2,750000	1,183216
Зниження якості робочої сили внаслідок її декваліфікації	5,031250	80,5000	2,375000	0,957427
Перешкода просуванню та кар'єрному зростанню працівників	8,875000	142,0000	3,875000	1,087811

Складено дисертантом з використанням Statistica

Зупинимося більш детально на отриманих результатах. В рамках проведеного дослідження було опитано 35 респондентів, які зайняті в різних сферах економічної діяльності та різні за віком. На рис. 2.28 та 2.29 представлені відомості щодо віку та сфери діяльності респондентів.

Як можна наочно побачити з наведених графіків, найбільшу питому вагу складають респонденти, які відносяться до економічно активного населення – 35-60 років, на другому місці – респонденти, які отримують пенсію за віком. Щодо сфери діяльності – то в анкетуванні приймали участь працівники з різних сфер, в тому числі з підприємств державної власності.

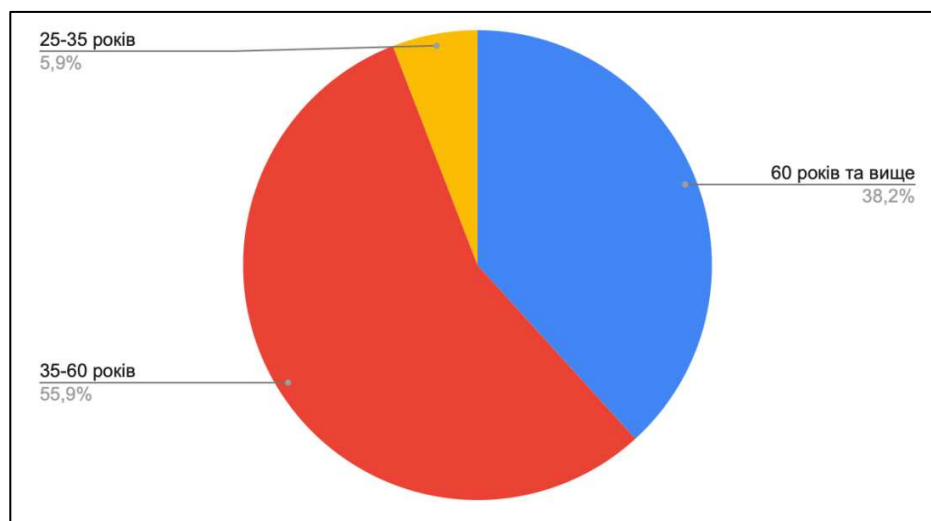


Рис. 2.28. Вік респондентів, які брали участь в анкетуванні

Складено дисертантом за допомогою Google-форм



Рис. 2.29. Сфера діяльності респондентів, які брали участь в дослідженні

Складено дисертантом за допомогою Google-форм

На рис. 2.30. представлені відповіді на запитання, яким саме чином роботодавці в Україні долають кризові явища, наприклад, за часів пандемії, або повномасштабного вторгнення російської федерації.

Майже 73,5 % респондентів відповіли, що роботодавці в умовах кризових явищ використовували гнучкі форми зайнятості персоналу для того, щоб подолати кризові явища та зберегти своїх працівників.

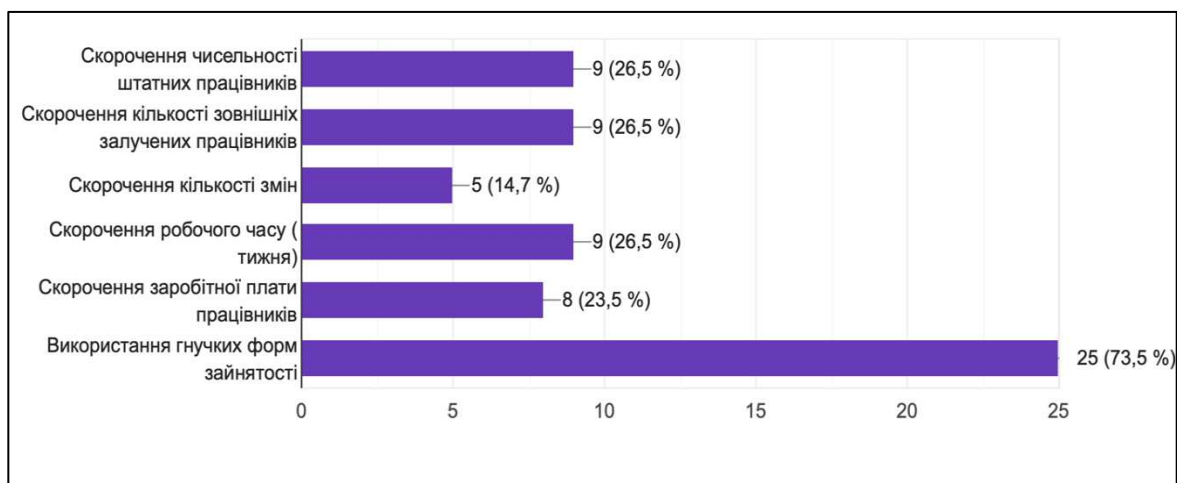


Рис. 2.30. Шляхи подолання кризових явищ роботодавцями України в умовах зовнішньої та внутрішньої невизначеності

Складено дисертантом за допомогою Google-форм

При цьому, цікавим є той факт, що більшість респондентів знають про те, що існують організації, які підтримують гнучкі форми зайнятості персоналу (47,1%) та знають сфери, які не потребують присутності на робочому місці (35,3%), але при цьому використовували на підприємстві – 0%. Ще важливим в рамках проведеного аналізу є той факт, що 29,4% респондентів підтверджують готовність працівників до роботи в рамках гнучких форм (рис. 2.31).

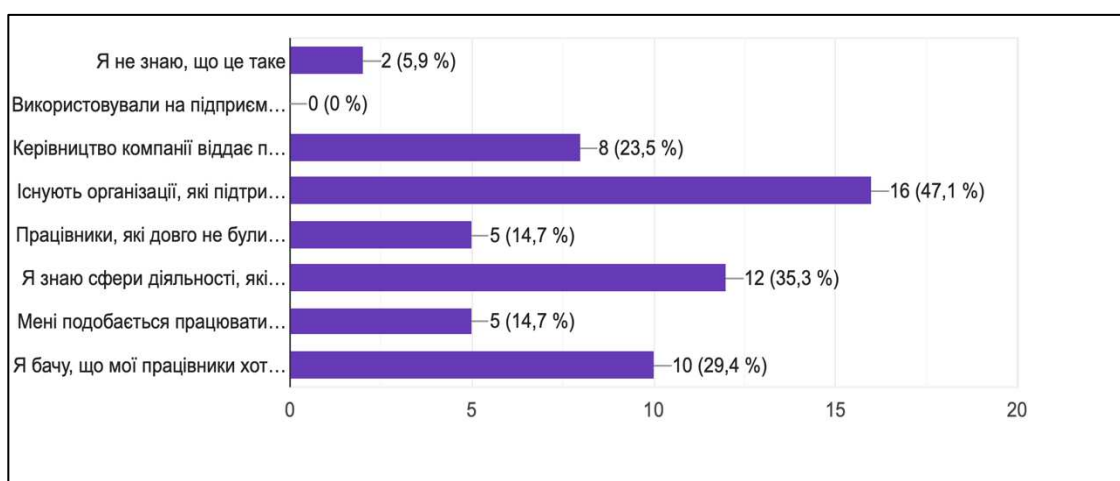


Рис. 2.31. Обізнаність респондентів щодо використання вітчизняними підприємствами гнучких форм зайнятості персоналу в Україні

Складено дисертантом за допомогою Google-форм

Використання гнучких форм зайнятості персоналу має велику кількість переваг, що було визначено в рамках дослідження, проведеного компаніями IGES та Forsa, під час пандемії COVID-19. Серед основних переваг використання гнучких форм зайнятості персоналу респонденти визначили більшу продуктивність (56% опитаних), можливість поєднання роботи та виконання домашніх обов'язків (75% респондентів), скорочення витрат часу, пов'язаних із дорогою на роботу та з роботи (також 75% опитаних), скорочення вирогідності отримати стрес на роботі (різниця в кількості людей, які відчували стрес на робочому місці та під час роботи вдома складає 8%) [8].

Гіпотеза про наявність переваг у використанні гнучких форм зайнятості персоналу була підтверджена і в рамках проведеного дослідження (рис. 2.32).

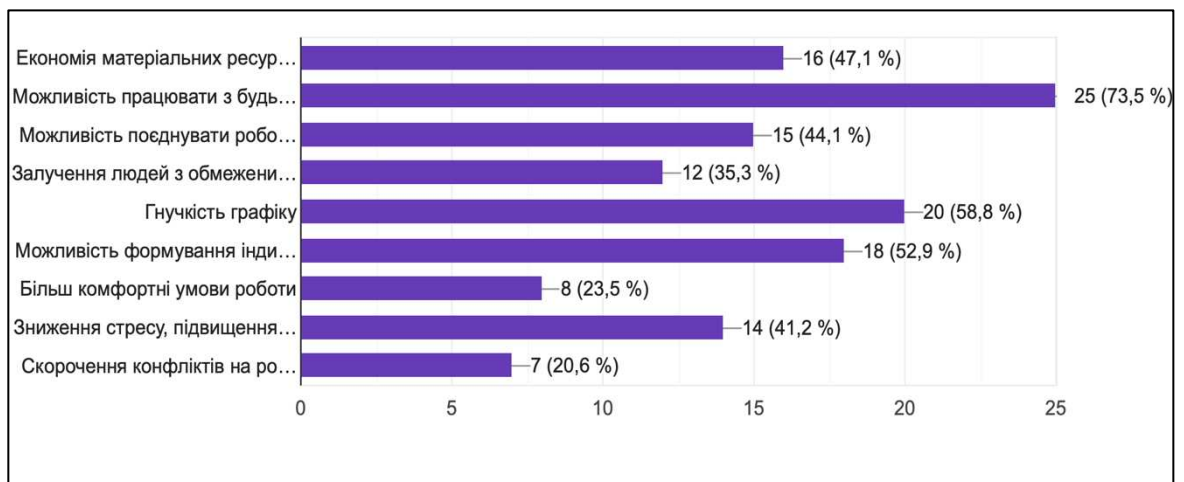


Рис. 2.32. Переваги використання гнучких форм зайнятості персоналу

Складено дисертантом за допомогою Google-форм

Найбільший відсоток респондентів визначили в якості основної переваги використання гнучких форм зайнятості персоналу можливість працювати з будь-якого місця (73,5% опитаних), на другому місці в якості переваги було визначено гнучкість робочого графіку (58,8% респондентів) та на третьому місці – можливість формування індивідуального графіку режиму праці та

відпочинку (52,9%). Таким чином, саме можливість працювати з відривом від робочого місця, а також самостійне визначення власного графіку роботи є основними перевагами використання гнучких форм зайнятості, на думку опитаних.

Але, поряд із цим, роботодавці та працівники вказують і на наявність певних недоліків та труднощів під час організації гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах. На рис. 2.33. представлені недоліки використання гнучких форм зайнятості.

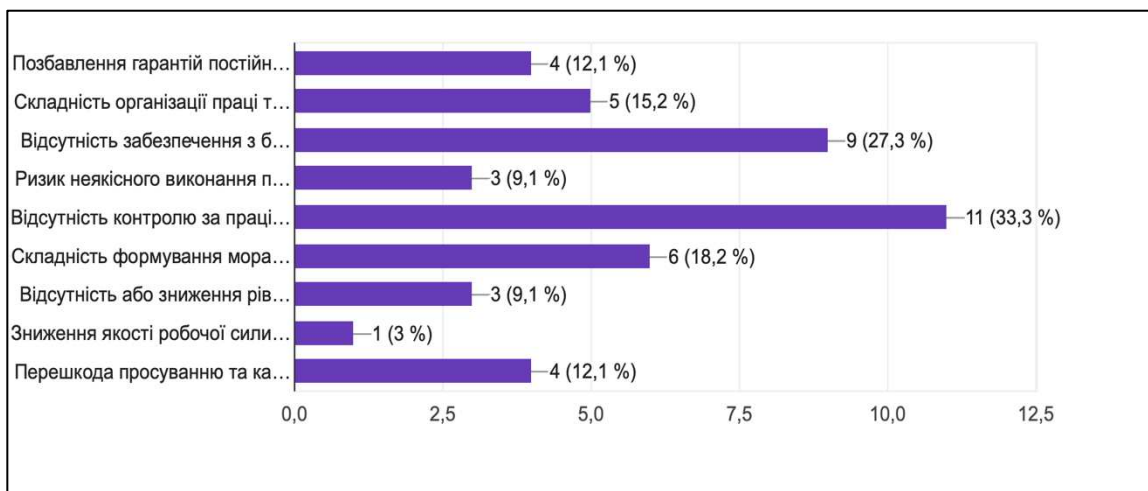


Рис. 2.33. Недоліки використання гнучких форм зайнятості персоналу
Складено дисертантом за допомогою Google-форм

Серед основних недоліків респондентами було визначено відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни (33,3% опитаних), відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників (27,3%), та складність формування морально-психологічного клімату в колективі (18,2%). Однак, порівнюючі із даними щодо переваг використання гнучких форм зайнятості персоналу та узгодженості думок респондентів, можна зробити висновок про те, що переваг визначено набагато більше.

Для більш змістовного та ґрунтового аналізу можливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу на вітчизняних підприємствах в роботі пропонується скористатись методом SWOT-аналізу. SWOT-аналіз надає змогу визначити можливість роботи в дистанційному режимі як для працівників, так і для роботодавців, а також визначити можливість реалізації такої форми роботи, як в мікро-, так і в макро-середовищі.

Згідно з методологією SWOT-аналізу, процес вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища проходить через три основні етапи.

Перший етап передбачає визначення можливостей та загроз, що виходять із зовнішнього середовища. Це дозволяє оцінити, які фактори можуть позитивно чи негативно вплинути на об'єкт аналізу.

Другий етап фокусується на оцінці сильних та слабких сторін самого об'єкта. Це необхідно для того, щоб зрозуміти, де об'єкт може скористатися своїми перевагами, а де необхідно вжити заходів для покращення ситуації.

Третій етап полягає у взаємозв'язку між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, а також у складанні матриці SWOT, яка відображає ці взаємозв'язки. Цей етап дозволяє сформулювати стратегічні рішення для подальшого розвитку.

Основні завдання SWOT-аналізу включають:

1. Виявлення можливостей, що відповідають ресурсам об'єкта.
2. Визначення загроз і розробка заходів для їх нейтралізації.
3. Оцінка сильних сторін і їх співвідношення з ринковими можливостями.
4. Визначення слабких сторін і розробка стратегії для їх подолання.
5. Виявлення конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів.

На **першому етапі** SWOT-аналізу важливо визначити фактори, які впливають на макро- і мезо-середовище, враховуючи специфіку розвитку місцевого виробництва та значущість регіонального ринку праці в межах

країни. Для визначення цих факторів автором було проведено аналіз вітчизняної літератури. На наступному етапі оцінюється позиція кожного показника щодо можливості або загрози. Для цього використовують десятибальну шкалу: 9-10 балів – дуже сильна позиція; 7-8 балів – сильна позиція; 5-6 балів – нейтральна позиція; 3-4 бали – слабка позиція; 1-2 бали – дуже слабка позиція. Цей підхід дозволяє об'єктивно оцінити кожен фактор, враховуючи ймовірність його впливу на об'єкт аналізу (від 1 до 99%). **Метод експертної оцінки** використовується для аналізу показників. При цьому для виявлення слабкостей та загроз відбираються ті фактори, які мають високий ступінь узгодженості думок респондентів і найбільшу питому вагу за результатами анкетування.

Анкета, яка була запропонована експертам представлена в Додатку В. Аналіз узгодженості думок експертів представлений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Аналіз узгодженості думок експертів

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Spreadsheet1) ANOVA Chi Sqr. (N = 10, df = 32) = 129,0833 p = ,00000 Coeff. of Concordance = ,56123 Aver. rank r = ,51248				
	Average - Rank	Sum of - Ranks	Mean	Std.Dev.
Фактор 1	10,05000	100,5000	2,740000	1,116741
Фактор 2	7,35000	73,5000	2,080000	1,395867
Фактор 3	7,05000	70,5000	2,100000	1,249889
Фактор 4	8,80000	88,0000	2,335000	1,005001
Фактор 5	22,10000	221,0000	6,780000	1,145814
Фактор 6	14,45000	144,5000	4,145000	1,681674
Фактор 7	23,10000	231,0000	7,430000	1,319975
Фактор 8	7,70000	77,0000	2,110000	1,523483
Фактор 9	18,90000	189,0000	4,990000	1,081614
Фактор 10	10,00000	100,0000	2,924000	2,557339
Фактор 11	21,10000	211,0000	6,180000	1,020675
Фактор 12	17,60000	176,0000	4,740000	1,551487
Фактор 13	19,20000	192,0000	5,320000	1,060189
Фактор 14	8,15000	81,5000	2,594000	1,533306
Фактор 15	14,50000	145,0000	3,795000	1,594513
Фактор 16	11,10000	111,0000	2,780000	1,448984
Фактор 17	14,00000	140,0000	3,580000	1,718397
Фактор 18	10,50000	105,0000	2,960000	1,258041
Фактор 19	11,05000	110,5000	3,070000	1,606964
Фактор 20	12,85000	128,5000	3,680000	1,535361
Фактор 21	10,05000	100,5000	2,700000	1,462874
Фактор 22	5,65000	56,5000	1,860000	0,823542
Фактор 23	6,65000	66,5000	2,020000	1,586611
Фактор 24	8,10000	81,0000	2,260000	0,770570
Фактор 25	22,10000	221,0000	6,780000	1,145814
Фактор 26	14,45000	144,5000	4,145000	1,681674
Фактор 27	23,10000	231,0000	7,430000	1,319975

Продовження табл. 2.13

	Average - Rank	Sum of - Ranks	Mean	Std.Dev.
Фактор 28	7,70000	77,0000	2,110000	1,523483
Фактор 29	18,90000	189,0000	4,990000	1,081614
Фактор 30	10,00000	100,0000	2,924000	2,557339
Фактор 31	21,10000	211,0000	6,180000	1,020675
Фактор 32	17,60000	176,0000	4,740000	1,551487
Фактор 33	19,20000	192,0000	5,320000	1,060189

Складено дисертантом з використанням Statistica

За даними таблиці, коефіцієнт конкордації дорівнює 0,512. Коефіцієнт конкордації може коливатися від 0 до 1, де значення 1 свідчить про повну узгодженість думок експертів, а значення 0 — про повну розбіжність. У даному випадку коефіцієнт 0,512 вказує на часткову узгодженість думок експертів, що є найбільш реальним сценарієм у більшості практичних досліджень. Це означає, що хоча експерти мають певний рівень розбіжностей у своїх оцінках, існує також значний рівень погодженості між їхніми думками. Тобто ми можемо сказати про наявність певної узгодженості в оцінках експертами факторів впливу впровадження гнучких форм зайнятості на вітчизняних підприємствах.

Результати оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ринків праці експертами наведені в таблиці 2.14.

На наступному етапі, після того, як експертами було визначено ключові фактори роботи в дистанційному режимі, будується матриця із визначенням ступеня впливу, ймовірності реалізації та загального коефіцієнту (рис. 2.34, 2.35).

Значення оцінки загальної значущості розраховується як добуток ступеня впливу та можливості здійснення впливу, перерахованого в якості коефіцієнту. Так, наприклад, загальна значущість фактору впливу децентралізації бюджетного процесу розраховується як $1,3 * 0,734$ та дорівнюватиме 0,95. Таким саме чином оцінюється кожний із факторів можливостей, загроз сильних та слабких сторін .

Таблиця 2.14

Матриця впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Фактор впливу	Ступінь впливу	Можливість здійснення впливу	Загальна значущість
МОЖЛИВОСТІ (O)			
1. Децентралізація бюджетного процесу	1,3	73,4	0,95
2. Інвестування закордонних компаній	6,06	37,8	2,29
3. Міжнародна співпраця	5,2	72,8	3,78
4. Наявність кваліфікованої робочої сили	7,8	84,5	6,6
5. Доступ до європейських ринків	6,4	50,6	3,2
6. Реформування нормативно-правового регулювання зайнятості населення	5,7	64,8	3,69
7. Створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу	7,8	73,8	5,75
8. Альтернативне енергозабезпечення	1,1	15,5	0,17
9. Створення умов для повернення з-за кордону інтелектуального капіталу нації	1,1	32,4	0,36
10. Збільшення кількості осіб працездатного віку	3,2	26,7	0,85
11. Підвищення платоспроможності споживача	4,8	10,1	0,48
12. Перехід на стандарти соціального захисту ЄС	7,5	17,3	0,75
13. Цифровізація та розвиток інфраструктури	5,4	54,6	1,2
ЗАГРОЗИ (T)			
1. Погіршення конкурентоздатності країни на світовій арені ринку робочої сили	3,4	-37,5	-1,27
2. Зміна курсів валют	7,3	-65,3	-4,76
3. Зміни у податковій політиці	7,3	-50,0	-3,65
4. Продовження міграції населення у працездатному віці у випадку продовження бойових дій	9,4	-73,5	-6,9
5. Зниження рівня доходів сімей	6,7	-70,6	-4,73
6. Розповсюдження епідемій	9,5	-42,5	-4,04
7. Продовження війни в стратегічній перспективі	9,5	-65,6	-6,2
8. Моральне та психологічне виснаження населення	7,5	-73,2	-5,49
9. Старіння населення та депопуляція	6,7	-58,3	-3,9
10. Залежність від зовнішніх технологій	4,3	-67,2	-2,88
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)			
1. Економія матеріальних ресурсів та часу	3,3	65,0	2,14
2. Можливість працювати з будь-якого місця	9,2	74,4	6,84
3. Можливість поєднувати роботу та, наприклад, догляд за дитиною для молодих матерів	7,3	56,7	4,1
4. Залучення людей з обмеженими можливостями до економічно активної діяльності	7,4	49,4	3,66
5. Гнучкість графіку	8,5	74,0	6,29
6. Можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку	9,2	65,4	4,8
7. Зниження стресу, підвищення залученості до роботи	7,6	78,0	1,48
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)			
1. Відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників	7,4	-92,0	-3,8
2. Відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни	5,7	-47,5	-2,7
3. Складність формування морально-психологічного клімату в колективі	5,8	-50,3	-2,92

Складено дисертантом на підставі аналізу думок експертів

		Оцінка факторів можливостей (О)				
		1-2 (дуже слабка)	3-4 (слабка)	5-6 (нейтральна)	7-8 (сильна)	9-10 (дуже сильна)
Імовірність виявлення	81-99%			1. Доступ до європейських ринків	4. Наявність кваліфікованої робочої сили	
	71-80%	1. Децентралізація бюджетного процесу		3. Міжнародна співпраця	7. Створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу	
	61-70%			6. Реформування нормативно-правового регулювання зайнятості		
	20-59%	9. Створення умов для повернення з-за кордону інтелектуального капіталу нації	10. Збільшення осіб працездатного віку	5. Доступ до європейських ринків 13. Цифровізація та розвиток інфраструктури		
	1-19%	8. Альтернативне енергозабезпечення	11. Підвищення платоспроможності споживача		12. Перехід на стандарти соціального захисту ЄС	




-  - можна ігнорувати
-  - тримати під постійним контролем
-  - використовувати

Рис. 2.34. Первинна матриця можливостей впровадження гнучких форм зайнятості

Проведений SWOT-аналіз показав, що серед виявлених факторів зовнішнього середовища загрози відповідають можливостям (10 проти 13 позицій), серед них найбільш вагомими є: продовження міграції населення у

працездатному віці у випадку продовження бойових дій, продовження бойових дій у стратегічній перспективі, розповсюдження епідемій. Серед вагомих можливостей слід відзначити наявність кваліфікованої робочої сили, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, а також перехід до стандартів соціального захисту ЄС, що характеризує можливість впровадження концепції флексік'юриті на вітчизняний ринок праці.

		Оцінка факторів загроз (Т)				
		1-2 (дуже слабка)	3-4 (слабка)	5-6 (нейтральна)	7-8 (сильна)	9-10 (дуже сильна)
Імовірність виявлення	70-99%			5. Зниження рівня доходів сімей	8. Моральне та психологічне виснаження населення	4. Продовження міграції населення у працездатному віці у випадку продовження бойових дій
	60-69%		10. Залежність від зовнішніх технологій		2. Зміна курсів валют	7. Продовження бойових дій в стратегічній перспективі
	30-59%		1. Погіршення конкурентоздатності країни на світовій арені ринку робочої сили	9. Старіння населення та депопуляція	3. Зміни у податковій політиці	6. Розповсюдження епідемій




-  - можна ігнорувати
-  - тримати під постійним контролем
-  - потребують захисту

Рис. 2.35. Первинна матриця загроз регіонального ринку праці

У разі недостатніх можливостей розвитку ринку праці, керівництву областей, централ зайнятості та підприємствам необхідно мати на озброєнні певну базу для обґрунтування стратегії управління найманими працівниками. Ця стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять

ринок праці вразливим та незбалансованим, і перетворення їх на сильні сторони. Такий підхід дозволить забезпечити ефективне функціонування ринку праці, зберігаючи його стабільність і забезпечуючи зростання можливостей для розвитку.

Аналіз сильних та слабких сторін впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств представлений на рис. 2.36, та 2.37.

		Оцінка сильних сторін (S)				
		1-2 (дуже слабка)	3-4 (слабка)	5-6 (нейтральна)	7-8 (сильна)	9-10 (дуже сильна)
Імовірність виявлення	70-99%				5. Гнучкість графіку 7. Зниження стресу, підвищення залученості до роботи	2. Можливість працювати з будь-якого місця
	60-69%		1. Економія матеріальних ресурсів часу			6. Можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку
	30-59%				3. Можливість поєднувати роботу та, наприклад, догляд за дитиною для молодих матерів 4. Залучення людей з обмеженими можливостями до економічно активної діяльності	

Рис. 2.36. Первинна матриця сильних сторін впровадження гнучкої зайнятості на підприємствах

Таким чином, аналіз мезо-середовища можливостей впровадження гнучких форм зайнятості дозволяє дійти висновку про значне перевищення сильних сторін перед слабкими (7 позицій проти 3). Найбільш вагомими сильними сторонами є можливість працювати з будь-якого місця для найманих працівників та можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку. До слабких сторін, які перешкоджають можливості впровадження гнучких форм зайнятості персоналу, можна віднести відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників.

		Оцінка слабких сторін (W)				
		1-2 (дуже слабка)	3-4 (слабка)	5-6 (нейтральна)	7-8 (сильна)	9-10 (дуже сильна)
Імовірність виявлення	70-99%				1. Відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників	
	60-69%					
	30-59%			2. Відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни 3. Складність формування морально-психологічного клімату в колективі		

Рис. 2.37. Первинна матриця слабких сторін регіонального ринку праці

Для визначення стратегічного орієнтиру впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств, з урахуванням результатів проведених досліджень, побудована підсумкова матриця SWOT-аналізу впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств (рис. 2.39). Ця матриця має чотири поля і дозволяє зіставляти виявлені можливості та загрози макросередовища і мезосередовища з потенціалом параметрів функціонування досліджуваного об'єкта. Умовні позначення представлені на рисунку 2.38.

	Поле розвитку гнучких форм зайнятості, або сильних сторін і можливостей (СІМ)
	Поле вдосконалення гнучких форм зайнятості, або поле слабкостей і можливостей (СЛІМ)
	Поле гнучкого реагування на проблеми в сфері зайнятості, або сильних сторін і загроз (СІЗ)
	Поле ліквідація проблем на регіональному ринку праці, або поле слабкостей і загроз (СЛІЗ)

Рис. 2.38. Умовні позначення підсумкової матриці

Розглянемо детальніше кожне поле в рамках SWOT-аналізу:

1. Поле розвитку гнучких форм зайнятості персоналу (СІМ — сили і можливості). Це поле відображає потенційні можливості для підприємств і місцевої влади, які можуть бути реалізовані за умови наявності внутрішніх сильних сторін. Такі можливості включають формування кадрового потенціалу та розробку програм гнучкої зайнятості, що дозволить створити додаткові робочі місця, збільшити попит на робочу силу на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також сприяти розвитку нових або вже існуючих підприємств. Для реалізації цих можливостей важливо вдосконалити законодавство, особливо в сфері регулювання гнучких форм зайнятості, привести стандарти соціального захисту до вимог ЄС і забезпечити належну організацію робочих місць та облік часу на підприємствах, що застосовують ці форми зайнятості.

		Внутрішнє середовище										
		Сильні сторони (S)						Слабкі сторони (W)				
Параметри		Економія матеріальних ресурсів та часу	Можливість працювати з будь-якого місця	Можливість поєднувати роботу	Залучення людей з обмеженими можливостями	Гнучкість графіку	Індивідуальний графік режиму праці та відпочинку	Зниження стресу	Відсутність забезпечення обладнанням	Відсутність контролю за працівниками	Складність формування МПК в колективі	
Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Децентралізація бюджетного процесу										
		Інвестування закордонних компаній							●			
		Міжнародна співпраця		●						●		
		Кваліфік. робоча сила	●		●						●	
		Доступ до ринків ЄС		●	●					●		
		Реформування правового забезпечення		●				●		●	●	
		Альтернативне енергозабезпечення	●									
		Повернення з-за кордону потенціалу нації							●			
		Збільшення кількості осіб прац. віку	●		●							
		Конкурентоспроможність споживача	●									
		Перехід на стандарти соц. захисту ЄС		●	●	●		●		●	●	
		Цифровізація		●	●	●		●		●	●	
	Загрози (Т)	Погіршення конкурентоздатності країни на ринку праці									●	●
		Зміна курсів валют	●									
		Зміни у податковій політиці	●			●						
		Продовження міграції		●					●			
		Зниження рівня доходів сімей	●					●				
		Розповсюдження епідемій		●					●			
		Продовження війни		●	●	●			●			
Виснаження населення												
Старіння та депопуляція			●	●	●	●		●		●		
Залежність від зовнішніх технологій		●						●	●	●		

Рис. 2.39. Матриця SWOT-аналізу впровадження гнучких форм

Складено дисертантом за результатами експертного опитування

2. Поле вдосконалення гнучких форм зайнятості (СЛІМ — слабкості і можливості). Це поле відображає слабкі сторони, які можна перетворити в можливості за умови ефективного використання таких напрямів, як вдосконалення законодавчої бази, покращення соціального захисту працівників, що працюють за гнучкими формами зайнятості персоналу, і створення належних умов для організації робочих місць. Перехід слабких сторін до можливостей може бути досягнутий шляхом вдосконалення нормативно-правового середовища і приведення його у відповідність до європейських стандартів.

3. Поле гнучкого реагування регіонального ринку праці (СІЗ — сильні сторони та загрози). Стратегія для цього поля повинна спрямовуватись на використання сильних сторін гнучких форм зайнятості для нейтралізації загроз, які виникають через зовнішні чинники. Наприклад, можливість працювати з будь-якого місця або залучати жінок і осіб з особливими потребами у разі епідемій або міграції населення в умовах бойових дій. Використання гнучких форм зайнятості також може бути заохочене державою через зменшення податкового навантаження на підприємства, що буде стимулювати роботодавців до створення гнучких умов праці.

4. Поле ліквідації проблем (СЛІЗ — слабкості та загрози). Це поле є найбільш проблемним, оскільки містить значну кількість слабких сторін, які не можуть ефективно протидіяти негативним зовнішнім факторам. Вони можуть призвести до серйозних диспропорцій на ринку праці, таких як зростання безробіття та відтік населення за кордон. Основні загрози включають небажання підприємств використовувати гнучкі форми зайнятості, недостатня продуманість політики щодо вивільнення працівників, низькі демографічні показники та високий рівень інфляції. У цьому випадку важливо вжити превентивних заходів для зміцнення слабких сторін ринку праці, щоб зменшити рівень безробіття та зупинити міграцію працездатного населення.

Виявлені можливості та загрози:

можливості: наявність кваліфікованої робочої сили, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, доступ до міжнародних ринків, перспектива міжнародної співпраці;

загрози: продовження міграції працездатного населення через бойові дії, епідемії, та стратегічні наслідки війни, що можуть призвести до скорочення робочої сили та дестабілізації ринку праці.

Загалом, результати SWOT-аналізу дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони впровадження гнучких форм зайнятості на вітчизняних підприємствах, а також можливості і загрози, які можуть вплинути на стабільність ринку праці в Україні. Це дає змогу сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого розвитку гнучких форм зайнятості та забезпечення більш стабільної ситуації на ринку праці.

Співвідношення останніх із можливостями й загрозами макросередовища, дасть можливість ширше використовувати поле сили і можливостей (СІМ) та нейтралізувати або пом'якшити дії поля слабкості і загрози (СЛІЗ).

Найбільша кількість точок сконцентрована у полі розвитку гнучких форм зайнятості, тобто інститутам сприяння зайнятості, місцевим адміністраціям та підприємцям необхідно реалізовувати стратегію розвитку та впровадження гнучких форм зайнятості в свою діяльність, що дозволить подолати існуючі загрози та реалізувати потенціал працездатного населення максимально ефективно. За оцінками експертів, кількість сильних сторін використання гнучких форм значно превалює над слабкими сторонами, що актуалізує необхідність та доцільність їхнього впровадження.

Висновки до 2 розділу

1. Проаналізовано основні макроекономічні детермінанти впровадження гнучких форм зайнятості в Україні в сучасних умовах. Визначено та

підтверджено шляхом аналізу статистичних даних деструктивний вплив пандемії COVID-19 та військової агресії російської федерації на ринок праці та соціальну сферу життя населення, а саме:

стійке скорочення чисельності населення;

старіння населення;

масштабна зовнішня та внутрішня міграція населення як в середині країни, так і за кордон, переважно жінок та дітей;

погіршення рівня та якості життя населення: низький рівень доходів населення, диференціація рівня доходів серед окремих категорій;

збільшення рівня прихованого безробіття;

скорочення кількості працездатного населення через його віддіт з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських організацій;

зміна структури пропозиції робочої сили;

зміна регіональної структури ринку праці.

Окреслені вище тенденції призводять до зростання потреби в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці, використанні на підприємствах, особливо релокованих, гнучких форм зайнятості, які б дозволили зберегти робочу силу та швидко відновити трудовий потенціал країни, коли безпекова ситуація буде більш прийнятнішою в східних та південних регіонах країни.

2. Вперше побудовано таксономічні показники моделі флексік'юриті в Україні, які ґрунтуються на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці, та який передбачає розрахунок таксономічних показників гнучкості та безпеки для вітчизняного ринку праці. Це дозволило, по-перше, визначити динаміку гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці протягом останніх 5 років, визначити рівень розвитку та співставити Україну за цими критеріями з іншими країнами ОЕСР. Проведений аналіз дозволив дійти висновку про те, що Україна має чи не

найнижчі показники гнучкості та безпеки у порівнянні з іншими країнами ОЕСР. Відповідно до цього та сучасних вітчизняних реалій дуже важливим є розроблення комплексу заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств щодо збалансування ринку праці відповідно до умов війни та економічного розвитку, а також підвищення рівня гнучкості та безпеки відповідно до рівня країн Європейського Союзу.

3. Проведено соціологічне дослідження за методом анкетування з використанням гугл-форм, в рамках якого визначено рівень обізнаності щодо можливостей впровадження гнучких форм зайнятості населення країни, а також їх переваг та недоліків. На підставі визначених респондентами переваг та недоліків було розроблено та побудовано матрицю SWOT-аналізу можливості впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств, яка дозволила визначити стратегічний орієнтир. Серед можливостей можна виділити наявність кваліфікованої робочої сили, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, доступ до міжнародних ринків, а також перспектива міжнародної співпраці. Серед факторів загроз найбільш вагомими є продовження міграції працездатного населення у випадку продовження бойових дій, продовження війни в стратегічній перспективі та розповсюдження епідемій. Найбільша кількість точок сконцентрована у полі розвитку гнучких форм зайнятості, тобто інститутам сприяння зайнятості, місцевим адміністраціям та підприємцям необхідно реалізовувати стратегію розвитку та впровадження гнучких форм зайнятості в свою діяльність, що дозволить подолати існуючі загрози та реалізувати потенціал працездатного населення максимально ефективно. За оцінками експертів, кількість сильних сторін використання гнучких форм значно превалює над слабкими сторонами, що актуалізує необхідність та доцільність їхнього впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 2 РОЗДІЛУ

1. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: вітчизняні та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11.
2. В ООН повідомили, скільки мирних українців загинуло у війні. URL: https://varta1.com.ua/news/v-oon-povidomili-skilki-mirnih-ukrayinciv-zaginulo-u-viyni_353075.html (дата звернення 25.05.2023).
3. В Україні внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації загинули 430 дітей. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3611964-rosiani-poranili-v-ukraini-829-ditej.html> (дата звернення 25.05.2023).
4. В Україні загинули і отримали поранення понад 100 тисяч російських солдатів – генерал Міллі. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/11/10/7375715/> (дата звернення 25.05.2023).
5. Від 28 млн до 34 млн — Інститут демографії назвав чисельність населення в Україні. URL: <https://suspilne.media/437526-vid-28-mln-do-34-mln-institut-demografii-nazvav-ciselnist-naselenna-v-ukraini-comu-taka-riznica/> (дата звернення 25.05.2023).
6. Гулевич О. Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. –С. 10–15.
7. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.03.2023 р.)
8. Дощенко А. В. Розвиток дистанційної зайнятості як складова трансформації соціально-трудової сфери. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. С. 21-25
9. Карантин залишив без роботи майже 280 тисяч українських підприємців. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/karantinzalishiv-bez->

roboti-280-tisyach-ukrajinskih-pidpriyemcivnovini-ukrajina-10974785.html (дата звернення 25.03.2023 р.)

10. Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/?fbclid=IwAR10GYjWu12R3tosRVtT0mG9tbujq_8ONaOCupafTMm6TOlYd9oXY1yREXU (дата звернення 24.05.2023 р.)

11. Лемещенко М.Л. Моделювання сталого розвитку сільськогосподарських підприємств за допомогою таксономічного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №20. С. 83-88.

12. Лісогор Л.С., Руденко Н.В. Розвиток ринку праці України: проблеми та виклики забезпечення соціальної безпеки в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Випуск 2 (47). С. 96–105.

13. Лісогор Л.С., Руденко Н.В. Оцінка структурних змін зайнятості на регіональних ринках праці. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 3–9.

14. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Стратегічний аналіз розвитку вищої освіти України в контексті збалансування попиту і пропозиції на ринку праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №2-3 (248-249). С. 27–40.

15. Лугова В. М., Сотнікова Ю. В., Луговий В. П., Сотніков В. В. Стан міграції працездатного населення в Україні в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 99–106.

16. Мізік Ю., Писаревська Г. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.

17. Наумова М.А, Любінчак К.Р. Таксономічний аналіз стану ринку праці регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. 1(33). С. 74-84.

18. Постанова Кабінету міністрів «Про затвердження Порядку проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/58-2018-п#Text> (дата звернення 20.07.2023 р.)

19. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні записки. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-voyennoho-stanu-deyaki-analitychni-otsinky> (дата звернення: 03.11.2022)

20. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Електронний ресурс <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

21. Садова А.Ю. Проблеми регулювання зайнятості та безробіття на регіональному ринку праці. *Регіональна економіка*. 2000. №2. С. 207-212.

22. Українське суспільство: міграційний вимір (Національна доповідь) Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. К., 2018. 396 с.

23. Фащевський М. І., Руденко Л. Г., Демченко М. П., Мисевич К. М. Міждержавні міграційні зв'язки України: основні тенденції та проблеми. *Український географічний журнал*. 2007. № 4. С. 33 – 38.

24. Як змінювався рівень бідності в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/05/04/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-bidnosti-ukrayini> (дата звернення 23.07.2023 р.)

25. Як змінювався рівень довіри українців до силових та правоохоронних органів. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/06/21/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvavsya-riven-doviry-ukrayincziv-sylovyx-ta-pravoohoronnyx-orhaniv> (дата звернення 05.08.2023 р.)

26. Як працюватиме економіка в умовах воєнного стану. URL: <https://finance.ua/ua/saving/kak-budet-rabotat-ekonomika-v-usloviah-voennogo-polozhenia>. (дата звернення 30.03.2023).

27. Ястремська О.М. Розділ 2. Аналіз ринку праці, оплати праці та стимулювання діяльності топ-менеджерів підприємств. *Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія* / О.М. Ястремська, О.П. Куліков, А.С. Тутова. Х.: ФОП Лібуркіна Л.М. 2023. 324 с. С. 66–140.

28. Countries in the world by population. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/> (дата звернення 23.05.2023).

29. European foundation for the improvement of living and working conditions (2007), *Approaches to flexicurity: EU models*. Luxembourg, Office of the Official Publications of the European Communities.

30. Luhova V. Hutorov A. Yarmolenko J. Ivashchenko ,T. Gutorov O., Bakun Y. External labor migration and its consequences for the labor market of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. №5(40). Pp. 514–523.

31. The demographic tragedy in Ukraine: a second Holodomor? URL: <https://hobrainerddata.com/2022/06/17/The-demographic-tragedy-in-Ukraine-a-second-Holodomor/>(дата звернення 23.05.2023).

32. Wiltagen T. and Tros F. (2004). The conception of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets. *The European review of Labour and research*. 10(4). 166-186.

33. Zakharova O., Lopushnyak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Volume 3(89). Pp. 17–31.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ
ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Науково-методичний підхід щодо кількісної оцінки суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості

В другому розділі дисертаційного дослідження було побудовано таксономічний показник безпеки вітчизняного ринку праці за період 2016-2021 рр., який має протягом досліджуваного періоду тенденцію до зростання, але значення цього показника не перевищує 0,6, тобто має середній рівень розвитку у порівнянні з країнами ОЕСР. Найважливішим базисом цього таксономічного показника є вітчизняне законодавство із захисту зайнятості.

Для кожної країни Законодавство про захист зайнятості (EPL), в тому числі і України, описується 21 основним пунктом, який можна класифікувати за трьома основними напрямками:

- захист постійних працівників від індивідуального звільнення;
- регулювання тимчасових форм зайнятості;
- додаткові особливі вимоги до колективних звільнень.

З метою збільшення рівня соціальної та економічної захищеності працівників, в законодавстві країн ОЕСР вводиться поняття «обгрунтованого» та «справедливого» звільнення. Серед причин обгрунтованого звільнення можна виділити звільнення у зв'язку з реорганізацією та ліквідацією підприємства, з економічних причин, у зв'язку з порушеннями працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, а також у випадку виявлення його невідповідності займаній посаді.

Вітчизняне законодавство також захищає працівника від незаконного звільнення шляхом встановлення вичерпного переліку та підстав звільнення,

але в ньому немає підстави «звільнення з економічних причин». Найближче до неї корелює звільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників. Це пункт 1 статті 40 Кодексу законів про працю України [8]. Важливою вимогою для роботодавця в такій ситуації є необхідність запропонувати працівникам, що звільняються, наявні в організації вакансії. Реалізація масових скорочень також є складною процедурою для роботодавця - підприємствам рекомендується випередити таку роботу призупиненням найму нових співробітників, переведенням працівників на неповний робочий час, відправленням їх у адміністративні відпустки.

Існує декілька підходів до оцінки жорсткості ЗЗЗ, але всі вони недосконалі через кількість чинників, залучених у ЗЗЗ. Для того, щоб визначати рівень захисту зайнятості на законодавчому рівні, доцільно використовувати індекс EPL, запропонований експертами країн ОЕСР. Перевагою цієї методики є те, що вона прозора та дозволяє врахувати велику кількість аспектів нормативно-правового регулювання [12].

В дисертаційному дослідженні проведено оцінку індексу EPL для вітчизняного законодавства із захисту зайнятості. Методика розрахунку цього індексу наступна:

1. Визначення найважливіших характеристик законодавства України у сфері захисту зайнятості (наприклад, звільнення працівників, масові звільнення, колективні договори та інше)
2. Визначення критеріїв в рамках кожної характеристики.
3. Оцінка в балах кожного критерію по шкалі 0 (мінімальна жорсткість) та 6 (максимальна жорсткість).
4. Об'єднання оцінок за кожним критерієм, що дозволяє сформулювати індекси вищого порядку, а саме розрахунок індексів першого порядку (6), другого порядку (3) та побудова загального інтегрального індексу.

В таблиці 3.1 – 3.3 представлено основні показники в проєкції вітчизняного законодавства. Так, пункти 1-9 у табл. 3.1 належить до правил, що стосуються звичайних (постійних) працівників, звільнених за власним бажанням або економічного скорочення, але без вини; пункти 10-17 до правил, що стосуються стандартних строкових контрактів та тимчасової зайнятості через агентства; та пункти 18-21 додаткових правил щодо масових звільнень.

В Україні законодавство зобов'язує роботодавця в ряді випадків попередити працівника про майбутнє звільнення не пізніше ніж за два місяці і виплатити йому вихідну допомогу у розмірі не менше середньомісячного заробітку (детальніше в ст. 40, 44 та 49(2) КЗпП) [7]. Вихідна допомога включає також компенсацію, яку отримують працівники, які належать до категорій громадян, постраждалих від Чорнобильської катастрофи (категорії I та II), при їхньому звільненні через зміни в організації виробництва та праці (ст. 20, ст. 21 Закону України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи") [5]. Згідно з українським законодавством, термін попередження і розмір вихідної допомоги не залежать від віку або стажу роботи звільненого працівника.

Трудове законодавство в Україні передбачає норми, що захищають працівників від необґрунтованого звільнення. В одних випадках законодавці визначають загальний принцип звільнення тільки з поважної причини, а суди деталізують і тлумачать цей принцип під час розгляду конкретних справ. В інших випадках "поважна причина" конкретизована в законі чи трудових договорах.

Загалом, причини звільнення можна поділити на три категорії:

1. Підстави, що виникають через поведінку працівника (порушення трудових обов'язків).
2. Підстави, пов'язані з особистими характеристиками працівника, але не спричинені його провиною (недостатня кваліфікація, стан здоров'я).
3. Підстави, визначені економічними чи виробничими факторами (скорочення штату, зміни у виробничих умовах).

До категорії порушень, що спричиняють звільнення, належать дисциплінарні проступки. Вони поділяються на серйозні проступки, які дають підстави для звільнення без попередження, та менш серйозні, які можуть бути підставою для звільнення після попередження.

Підстави для звільнення, які не пов'язані з винною поведінкою працівника, включають недостатню кваліфікацію або хворобу. У таких випадках звільнення можливе тільки після підтвердження цієї невідповідності результатами атестації, проведеної згідно з законодавством.

Звільнення з економічних причин включає скорочення чисельності персоналу через техніко-технологічні або соціально-економічні фактори. Закон вимагає попередження працівників і державних органів про майбутнє скорочення, а також встановлення правил відбору працівників, які підлягають звільненню. У деяких країнах критерії для вибору тих, кого скоротити, можуть включати трудовий стаж, кваліфікацію та сімейний стан. В Україні ж перевагу надають працівникам з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці. Якщо кілька працівників мають однакові показники, роботодавець повинен звернути увагу на соціальні критерії (ст. 42 КЗпП України) [7].

У разі незаконного звільнення, працівники в Україні можуть звертатися до суду для поновлення на посаді, а також отримати компенсацію у вигляді середнього заробітку за час вимушеного прогулу, але не більше ніж за один рік (ст. 235 КЗпП) [7].

Що стосується випробувального терміну, то в Україні він регулюється ст. 27 КЗпП, де зазначено, що звичайна тривалість випробувального терміну не повинна перевищувати трьох місяців (для деяких категорій працівників — шести місяців). Для робітників випробувальний період не може перевищувати одного місяця. Для державних службовців максимальний термін випробування може становити до шести місяців, згідно зі ст. 18 Закону України "Про державну службу" [3].

У міжнародній практиці, зокрема в країнах ОЕСР, термін для оскарження рішення про звільнення зазвичай становить два місяці з моменту його набуття

чинності. В Україні цей термін становить один місяць з дня отримання копії наказу про звільнення або видачі трудової книжки.

Загалом, існує кореляція між можливістю поновлення на роботі після незаконного звільнення і строком, протягом якого можна оскаржити рішення про звільнення: чим більше можливостей для поновлення на роботі, тим коротший термін для оскарження.

Особливості регулювання звільнень працівників відповідно до норм вітчизняного законодавства представлено в табл. 3.1. - сірим кольором позначено ті особливості, які відповідають нормам вітчизняного законодавства, та відповідна ним бальна оцінка.

Так, наприклад, індикатором суворості законодавства щодо індивідуальних звільнень є те, яким чином роботодавець повинен, відповідно до норм законодавства, повідомити працівнику інформацію щодо звільнення. Обов'язковою умовою в українському законодавстві є повідомлення третіх осіб (наприклад, профспілковий комітет) щодо майбутнього звільнення. За шкалою 0-2 – кількість балів 2, за формулою розрахунку $2 \times 2 = 4$ бали. І так далі за кожним індикатором.

Наступною складовою аналізу є використання строкових трудових договорів як елементу гнучкої політики зайнятості персоналу. Закордонний досвід врегулювання цього питання засвідчує розповсюдженість використання такого типу договорів у практичній діяльності. Тільки невелика кількість країн, наприклад, Туреччина, Франція, Індонезія, Греція, Україна конкретизують випадки, коли є можливість використання таких договорів. В інших країнах ці договори можуть використовуватись без будь-якого додаткового обґрунтування.

Суворість норм законодавства визначається за критеріями повідомлення про звільнення, період, протягом якого треба повідомити про звільнення, тривалість періоду повідомлення при стажу роботи, розмір вихідної допомоги, визначення виправданості вивільнення, тривалість випробувального терміну та можливість поновлення після вивільнення.

**Кількісна оцінка суворості норм законодавства у сфері захисту
зайнятості (індивідуальні звільнення працівників, які працюють на умовах
постійної зайнятості)**

Індикатори	Особливості здійснення процедур	Бали						
		0	1	2	3	4	5	6
1. Повідомлення про звільнення	Шкала 0-3	0	1	2	3	4	5	6
	0	Шкала (0-3)×2						
	1							
	2							
3								
2. Період, протягом якого необхідно повідомити працівників про звільнення	Дні Розрахунковий час включає, у відповідних випадках, такі припущення: 6 днів враховуються у разі процедури попередження, 1 день, коли про звільнення можна повідомити усно або повідомлення можна вручити працівнику, 2 дні, коли потрібно надіслати листа поштою та 3 дні, коли це має бути	<2	<10	<18	<26	<35	<45	>45

Продовження таблиці 3.1

Індикатори	Особливості здійснення процедур		Бали						
3. Тривалість періоду повідомлення при стажу роботи	1 рік	місяці	0	<0,4	<0,8	<1,2	<1,6	<2	>2
	4 роки	місяці	0	<0,75	<1,25	<2	<2,5	<3,5	>3,5
	20 років та більше	місяці	<1	<2,75	<5	<7	<9	<11	>11
4. Розмір вихідної допомоги відповідно до стажу	1 рік	Місячної оплати	0	<0,5	<1	<1,75	<2,5	<3	>3
	4 роки	Місячної оплати	0	<0,5	<1	<2	<3	<4	>4
	20 років та більше	Місячної оплати	0	<3	<6	<10	<12	<18	>18
5. Визначення виправданості звільнення	Шкала 0-3								
	0	Працездатність працівника відповідає виправданості звільнення	Шкала (0-3)×2						
	1	Вік, стаж роботи та соціальна складова впливають на ухвалення рішення							
	2	Перед звільненням необхідно перевести працівника на іншу роботу та перевірити його навички							
3	Працездатність працівника не може бути підставою для звільнення								
6. Тривалість випробувального терміну	Місяці Період, протягом якого контракти не повністю охоплюються положеннями, і позови не можуть бути подані		>24	>12	>9	>5	>2,5	>1,5	<1,5

Продовження таблиці 3.1

Індикатори	Особливості здійснення процедур	Бали																
7. Компенсація через несправедливе звільнення	Місячна оплата Типова компенсація за 20 років перебування на посаді, включаючи заробітну плату та іншу компенсацію (наприклад, за майбутні втрачені доходи замість поновлення на роботі або психологічної травми), але за винятком звичайної вихідної допомоги	<3	<8	<12	<18	<24	<30	>30										
8. Можливість поновлення на роботі після несправедливого звільнення	<table border="1" data-bbox="443 887 746 1115"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="443 887 746 925">Шкала 0-3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 925 507 963">0</td> <td data-bbox="507 925 746 963">немає</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 963 507 1001">1</td> <td data-bbox="507 963 746 1001">нечасто</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1001 507 1039">2</td> <td data-bbox="507 1001 746 1039">часто</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1039 507 1115">3</td> <td data-bbox="507 1039 746 1115">в більшості випадків</td> </tr> </table>	Шкала 0-3		0	немає	1	нечасто	2	часто	3	в більшості випадків	Шкала (0-3)×2						
Шкала 0-3																		
0	немає																	
1	нечасто																	
2	часто																	
3	в більшості випадків																	
9. Максимальний час для подання позову про несправедливе звільнення	Місяці Максимальний період часу після повідомлення про звільнення, протягом якого можна подати претензію щодо несправедливого звільнення.	Одразу після звільнення	<1	<3	<6	<9	<12	>12										

Складено дисертантом на підставі [4, 7, 12]

Відповідно до статті 23 КЗпП, головною ознакою строкового трудового договору є те, що він укладається на конкретний термін, які узгоджуються сторонами з метою виконання певної роботи [7]. В Україні використання такого типу договорів може відбуватись тільки за умови достатніх підстав, конкретизованих в цій же статті. Ці умови пов'язані із неможливістю визначення конкретного терміну через специфіку виконання певної роботи, або через те, що такі умови зачіпають інтереси працівника» [7].

Трудові договори в Україні укладаються на певний термін відповідно до бажання сторін. У випадку, якщо строковий договір продовжується декілька разів, то він буде вважатися таким, що укладений на невизначений строк (частина друга ст. 39-1КЗпП України [7]).

Третіми особами під час укладання строкових договорів виступають агентства тимчасової зайнятості, діяльність яких в Україні регламентується ліцензіями на її здійснення, необхідності звітування за результатами діяльності, обмеження видів робіт, на яких можуть використовуватися строкові трудові договори.

Україна, як вже було зазначено, належить до країн, які певним чином обмежують діяльність агентств тимчасової зайнятості. Відповідно до ст. 39 п. 4 Закону "Про зайнятість населення" [4] агентства зайнятості не можуть відправляти на роботу за строковим договором працівників на підприємства, які:

- 1) скоротили чисельність штату працівників протягом року;
- 2) не виконано умову щодо кількості працівників, які повинні працювати в сфері основного виробництва;
- 3) у випадках, коли працівники залучаються до робіт в шкідливих умовах праці, або небезпечних для життя, або у важких умовах.

Ще однією умовою здійснення діяльності є необхідність отримання дозволу на здійснення підприємницької діяльності, а саме ліцензії, а також надавати звітність до відповідних органів за результатами своєї діяльності. Також вітчизняним законодавством забезпечується рівна оплата працівників тих, які працюють у штаті, та тих, які наймаються за допомогою агентств тимчасової зайнятості (ст. 39 Закону "Про зайнятість населення"[4]).

В таблиці 3.2 таким саме чином, як і таблиці 3.1 позначені особливості законодавчого регулювання тимчасової зайнятості в Україні (сірим кольором визначено особливості здійснення процедур в Україні).

**Кількісна оцінка суворості норм законодавства у сфері захисту
зайнятості (тимчасова зайнятість)**

Індикатори	Особливості здійснення процедур	Бали							
		0	1	2	3	4	5	6	
10. Використання строкових контрактів	Шкала 0-3								
	0	Використовуються для виконання фіксованого завдання	Шкала (0-3)×2						
	1	У випадку застосування для потреб роботодавця або потреб працівника							
	2	Коли використовуються як для роботодавців, так і для працівників							
3	Немає обмежень								
11. Максимальна кількість успішних строкових контрактів	Кількість	Немає обмежень	>5	>4	>3	>2	>2,5	<1,5	
12. Максимальний строк дії успішних строкових контрактів	Місяці	Без обмежень	>36	>30	>24	>18	>12	<12	
13. Типи робіт, для яких є законним використання тимчасової зайнятості	Шкала 0-4								
	0	Тимчасова зайнятість нелегальна	6-(Шкала (0-4)×6/4)						
	1	Використовується в певних видах діяльності							
	2	Використовується «за об'єктивних причин»							
	3	В цілому дозволяється, за певними виключеннями							
4	Дозволяється								

Продовження таблиці 3.2

Індикатори	Особливості здійснення процедур	Бали						
14. Обмеження щодо кількості випадків продовження строкових контрактів	Так/Ні	-	-	Ні	-	Так	-	-
15. Максимальна сукупна тривалість строкових контрактів	Місяці	Немає обмежень	>36	>24	>18	>12	>6	<6
16. Необхідність надання звітності щодо наявності та виконання строкових контрактів	Шкала 0-3		Шкала (0-3)×2					
	0	Немає потреби у звітності						
	1	Вимагає спеціального адміністративного дозволу						
	2	Вимагає періодичної звітності						
3	Адміністративний дозвіл та звітність							
17. Чи забезпечує регулювання однаковий підхід до штатних та тимчасових працівників	Шкала 0-2		Шкала (0-2)×3					
	0	Відсутність вимог щодо рівного ставлення						
	1	Рівне ставлення в питаннях оплати або умов праці						
2	Рівне ставлення в питаннях оплати та умов праці							

Складено дисертантом на підставі [4, 7, 12]

Важливим аспектом забезпечення захищеності працівників законодавством є регламентація та регулювання випадків масового вивільнення працівників. Тому це буде наступним аспектом аналізу.

Дуже часто під час реалізації процедури масових вивільнень працівників, обов'язковою умовою є неможливість індивідуального повідомлення про звільнення, а також надання інформації про кількість працівників, що звільнюються, їх посади та посадові оклади, в державну службу зайнятості, профспілкові комітети, статистичні служби.

В Україні в статті 48 Закону України "Про зайнятість населення" [4] є чітке визначення, коли звільнення працівників можна вважати масовим, правотворець це визначає наступним чином:

1) коли протягом одного місяця звільняється десять та більше працівників на підприємствах, де працює від двадцяти до ста осіб, або десять та більше відсотків працівників, в яких чисельність складає від 101 до 300 працівників;

2) коли протягом трьох місяців звільняється 20 та більше відсотків працівників, не залежно від занальної чисельності персоналу.

В українському законодавстві, на відміну від закордонного досвіду, вихідна допомога під час масових звільнень не змінюється. В той час як в деяких країнах Європи та світу роботодавець зобов'язаний підвищити розмір вихідної допомоги під час реалізації масових вивільнень працівників. Єдиним обмеженням, що накладається українським законодавством на роботодавця, які реалізують масові звільнення працівників, є необхідність повідомлення про ці звільнення відповідних органів, а також надання психологічної допомоги та «пом'якшення несприятливих наслідків звільнення». Ця вимога міститься в статті 22 Закону України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" [6]. Також в Україні є вичерпний перелік громадян, на які не може бути розповсюджено масове вивільнення, а саме працівники в період тимчасової непрацездатності, вагітні жінки, а також одинокі матері при наявності маленької дитини чи дитини з інвалідністю.

В таблиці 3.3 представлено оцінку норм вітчизняного законодавства у випадку масових звільнень працівників (сірим кольором визначено особливості здійснення цієї процедури в Україні).

**Кількісна оцінка суворості норм законодавства у сфері захисту
зайнятості (у випадку масових звільнень працівників)**

Індикатори	Особливості здійснення процедур		Бали					
	Шкала 0-4		0	1	2	3	4	5
18. Визначення масового звільнення	0	Немає додаткових положень про масові звільнення	Шкала (0-4)×6/4					
	1	Застосовуються спеціальні положення, від 50 звільнень працівників і більше						
	2	Застосовуються спеціальні положення, від 20 звільнень працівників і більше						
	3	Застосовуються спеціальні положення при 10 звільненнях працівників						
	4	Спеціальні положення почнуть застосовуватися при менш ніж 10 звільненнях працівників						
19. Додаткові вимоги до повідомлень про масові звільнення	Шкала 0-2							
	Можуть існувати вимоги щодо сповіщення виробничих рад і державних органів.							
	0	Немає додаткових вимог						
	1	Коли треба повідомити ще одну сторону						
	2	Коли треба повідомити дві та більше сторони, які задіяні в процедурі реалізації масового звільнення працівників						

Продовження таблиці 3.3

Індикатори	Особливості здійснення процедур	Бали							
		Шкала (0-2)×3							
20. Додаткові затримки перед повідомленням про масове звільнення	Дні Затримки через індивідуальне звільнення	0	<25	<30	<50	<70	<90	>90	
21. Інші додаткові витрати роботодавців	Шкала 0-2		Шкала (0-2)×3						
	Це стосується того, чи існують вимоги щодо додаткової вихідної допомоги та чи є плани соціальної компенсації (деталізовані заходи щодо повторного працевлаштування, перенавчання, тощо) обов'язковими чи загальноприйнятими								
	0	Немає додаткових вимог							
	1	Потрібна додаткова вихідна допомога або плани соціальної компенсації							
	2	Потрібна додаткова вихідна допомога та плани соціальної компенсації							

Складено дисертантом на підставі [4, 7, 12]

Після перетворення кожного елемента в кардинальну шкалу синтетичні показники розраховуються з використанням вагових коефіцієнтів, наведених у таблицях 2 і 3.

За результатами проведених розрахунків, зведений індикатор суворості вітчизняного законодавства щодо індивідуальних звільнень складає 29 балів. Зведений індикатор щодо захисту працівників, які працюють на умовах строкових договорів складає 16 балів. Зведений індикатор суворості законодавства у випадку масових звільнень в Україні складає також 16 балів.

Є два підіндикатори, які вимірюють суворість регулювання звичайних контрактів. Вони стосуються положень про індивідуальні звільнення та додаткових положень щодо масових звільнень. Тоді синтетичний показник для індивідуальних і колективних звільнень для працівників зі звичайним контрактом (EPRC) охоплює ці два показники.

В нашому випадку $EPRC=29+16=45$ балів.

На рис. 3.1. та 3.2 представлені зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості в Україні в контексті проблем звільнення працівників та тимчасової зайнятості.

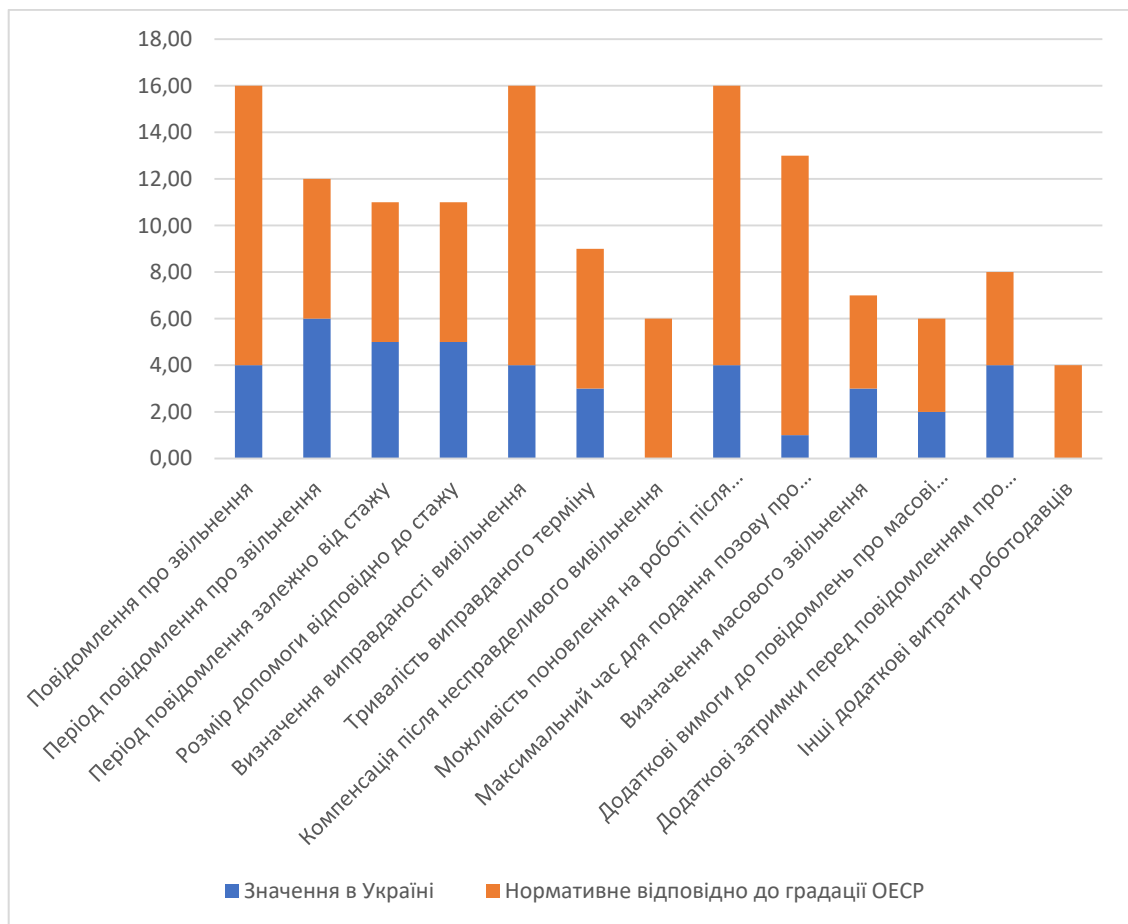


Рис. 3.1. Зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості в Україні (індивідуальні та масові звільнення)

Удосконалено

Як можна наочно побачити з рисунку, найбільшою прогалиною вітчизняного законодавства є відсутність компенсації після несправедливого вивільнення та відсутність додаткових витрат роботодавців під час масового звільнення працівників.

На рис. 3.2. можна наочно побачити майже відсутність врегулювання питань тимчасової зайнятості працівників. В Україні майже не врегульованими є питання використання строкових трудових договорів.

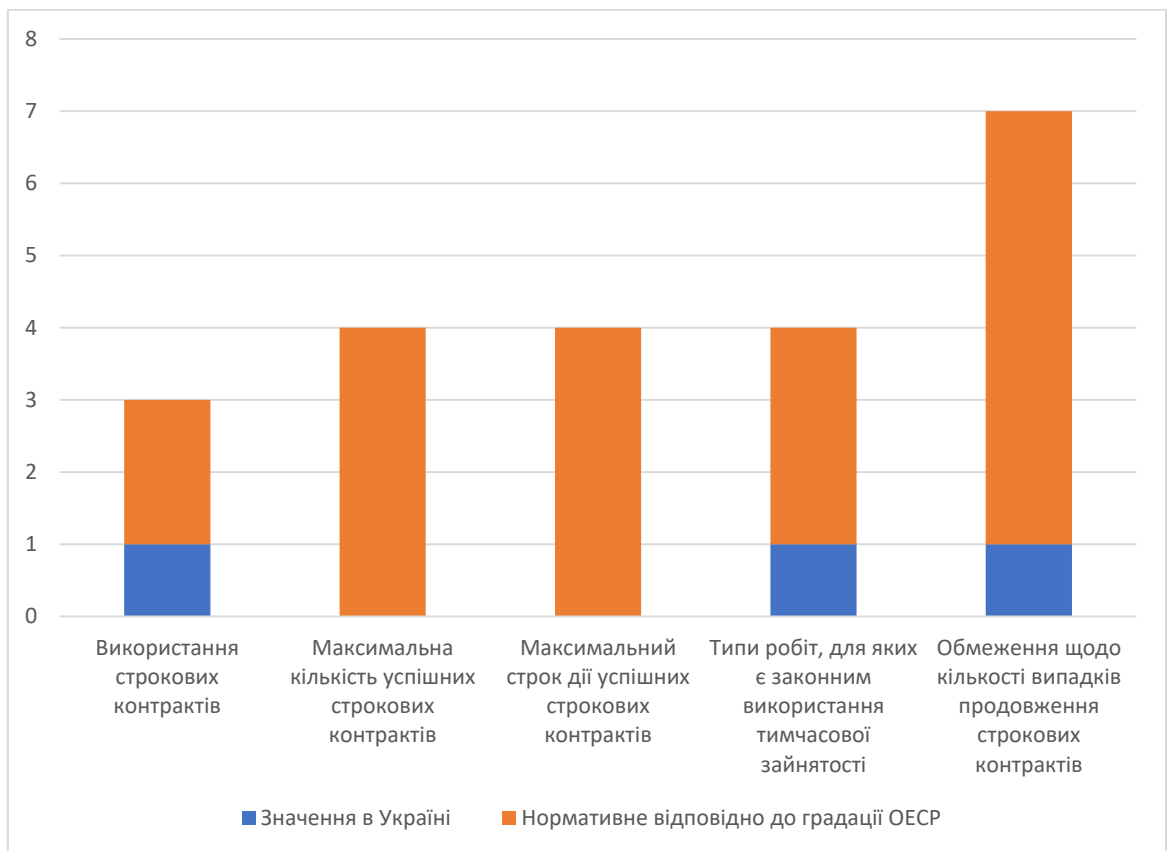


Рис. 3.2. Зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості в Україні (тимчасова зайнятість)

Удосконалено

Використання строкових договорів з одного боку скорочує рівень захищеності найманих працівників з боку трудового законодавства, але при цьому дає більшу можливість для використання та реалізації гнучких форм зайнятості на ринку праці. Це досягається через можливість роботодавців

залучити професіонала, який виконуватиме конкретну роботу протягом певного часу без додаткових економічних навантажень [16]. Ще одним позитивним моментом у використанні строкових договорів є можливість більш швидкого працевлаштування населення на вакантні робочі місця, а роботодавцю – більш гнучко реагувати на ті зміни, які відбуваються в економічному та технологічному середовищі [14, 17]. Оцінка індикаторів законодавства із захисту зайнятості, а також рівень гнучкості та захищеності вітчизняного ринку праці, який було виявлено в другому розділі, дозволяє запропонувати механізм державного регулювання гнучких форм зайнятості, представлених на рис. 3.3. Головним базисом запропонованого механізму є використання певних інструментів регулювання гнучких форм зайнятості, залежно від стану ринку праці за показниками гнучкості та безпеки (таксономічні показники, що були розраховані на підставі комплексу індикаторів в рамках двовимірного підходу, запропонованого Європейським фондом покращення умов життя та праці у другому розділі дисертаційної роботи). На даному етапі, на підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що протягом останніх років в Україні показники безпеки мають середній рівень розвитку, а показники гнучкості – низький. Чим нижчим є рівень таксономічних показників гнучкості та безпеки на вітчизняному ринку праці, тим більшим повинен бути перелік інструментів щодо покращення ситуації на ринку праці. У випадку низького значення таксономічного показника безпеки доцільно:

- 1.1. впровадження додаткових витрат роботодавців під час масового вивільнення;
- 1.2. державні програми по запобіганню тривалій залежності від трансфертів;
- 1.3. заключення державних контрактів про створення робочих місць за гнучкими формами занятості;
- 1.4. соціальний захист працівників за гнучкими формами зайнятості.

У випадку середнього значення таксономічного показника використовуються інструменти 1.2 та 1.3

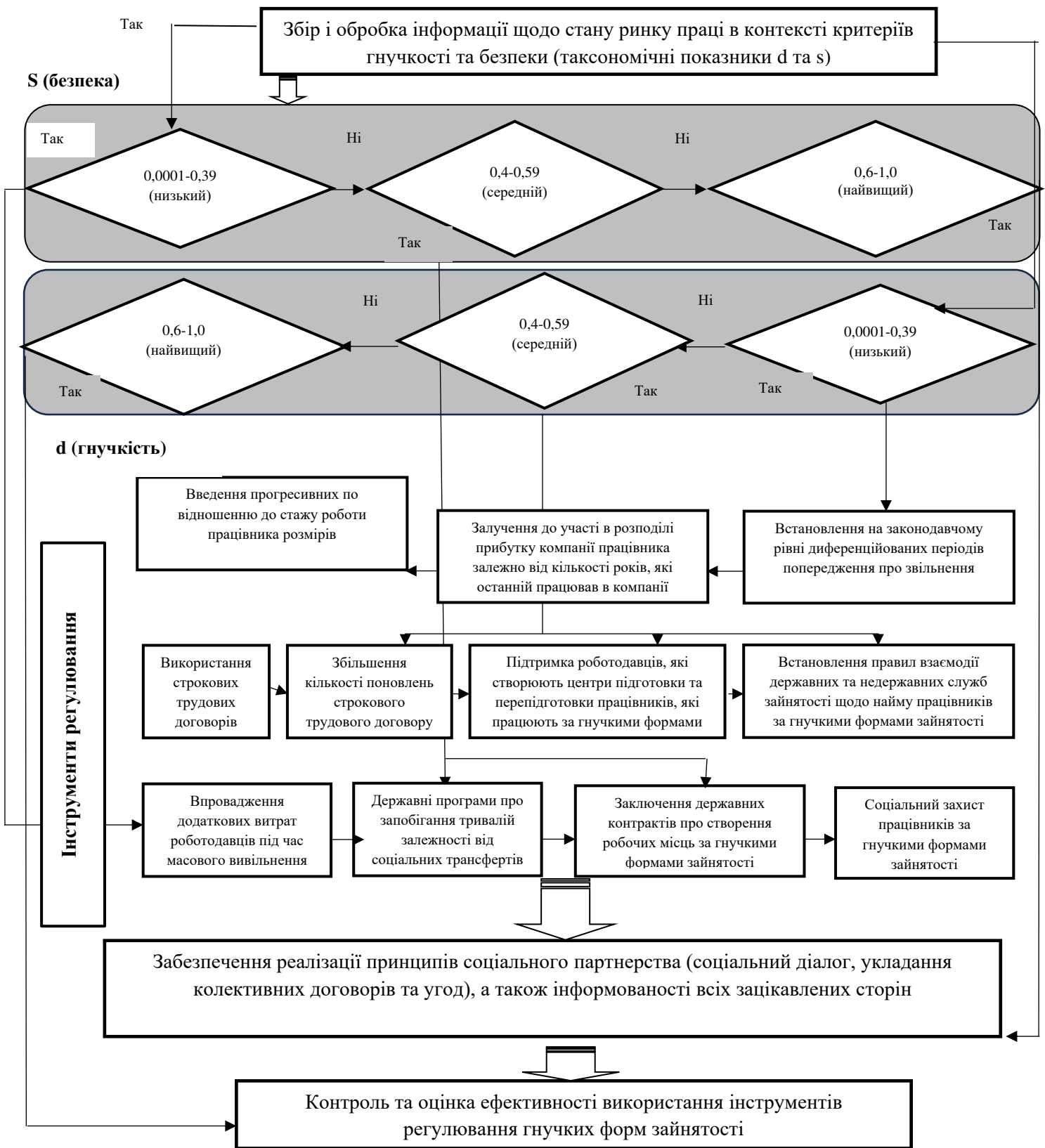


Рис. 3.3. Державне регулювання гнучких форм зайнятості

Складено дисертантом на підставі проведених розрахунків

У випадку низького значення таксономічного показника гнучкості ринку праці, доцільно також використовувати весь спектр запропонованих інструментів:

2.1. Введення прогресивних розмірів заробітної плати залежно від стажу роботи працівника: це може включати запровадження системи, де розмір заробітної плати або бонусів збільшується в залежності від кількості років, які працівник провів у компанії. Це стимулює лояльність співробітників, підвищує мотивацію та забезпечує стабільність на підприємстві.

2.2. Організація механізму участі працівників в розподілі прибутку, з урахуванням загального стажу роботи кожного конкретного працівника: працівникам можна надавати частину прибутку компанії в якості бонусів або премій за результатами їхньої роботи протягом року, що залежатиме від кількості років, які вони відпрацювали в компанії. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації до довгострокового співробітництва.

2.3. Використання диференційованих періодів, за якими роботодавець повинен повідомити працівника про звільнення відповідно до норм законодавства: у межах трудового законодавства необхідно визначити різні періоди попередження про звільнення в залежності від стажу роботи працівника в компанії. Для працівників з великим стажем можна встановити довший період попередження, що дозволить їм мати більше часу для пошуку нової роботи та знижує рівень стресу у разі змін.

2.4. Використання строкових трудових договорів: це може бути важливим інструментом для підприємств, які потребують гнучкості в організації праці. Строкові трудові договори дозволяють регулювати трудові відносини в умовах нестабільності або змін у попиті на певні види діяльності. Проте важливо дотримуватися норм законодавства для захисту прав працівників, щоб запобігти зловживанням.

2.5. Збільшення кількості поновлень строкових трудових договорів: строкові трудові договори можуть бути поновлені кілька разів, що дозволяє

працівникам і роботодавцям зберегти стабільність у відносинах без необхідності укладати новий контракт. Це підвищує гнучкість на ринку праці, але важливо забезпечити справедливі умови для працівників, щоб уникнути експлуатації.

2.6. Підтримка роботодавців, які створюють центри підготовки та перепідготовки працівників, які працюють за гнучкими формами зайнятості: для розвитку гнучких форм зайнятості персоналу важливо інвестувати в освіту та підготовку працівників. Роботодавці, які створюють центри підготовки та перепідготовки кадрів для гнучких форм праці (наприклад, для фрілансерів або дистанційних працівників), сприяють підвищенню кваліфікації працівників і їх адаптації до нових умов.

2.7. Встановлення правил взаємодії державних та недержавних служб зайнятості щодо найму працівників за гнучкими формами зайнятості персоналу: необхідно створити чіткі правила для співпраці державних і приватних служб зайнятості, щоб забезпечити прозорість та ефективність процесу найму працівників за гнучкими формами зайнятості. Це може включати співпрацю в питаннях навчання, працевлаштування та забезпечення соціальних гарантій для працівників, що працюють за такими схемами. Ці заходи сприятимуть розвитку гнучких форм зайнятості в Україні, покращуючи умови праці для працівників і надаючи підприємствам більшу гнучкість у регулюванні своїх кадрових ресурсів. У випадку середнього значення таксономічного показника гнучкості ринку праці, доцільно використовувати 2.5, 2.6 та 2.7.

3.2. Особливості впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств

Початок XXI століття для України ознаменувався серйозними викликами у всіх сферах життя – пандемія COVID-19, військове вторгнення російської

федерації зобов'язують роботодавців змінювати підходи в системі управління персоналом, робити її набагато більш гнучкою до мінливих умов зовнішнього середовища. Проведений аналіз макро-індикаторів, інституційного середовища вказують на те, що є певні перепони з точки зору норм вітчизняного законодавстві, негнучкість інституційного середовища, складна політична та економічна ситуація. За результатами проведеного SWOT-аналізу у другому розділі дисертаційної роботи було зроблено висновок про можливість та необхідність розвитку гнучких форм зайнятості персоналу, а саме необхідність реалізовувати стратегію розвитку та впровадження гнучких форм зайнятості в свою діяльність інститутам сприяння зайнятості, місцевим адміністраціям та підприємцям, що дозволить подолати існуючі загрози та реалізувати потенціал працездатного населення максимально ефективно. За оцінками експертів, кількість сильних сторін використання гнучких форм значно превалює над слабкими сторонами, що актуалізує необхідність та доцільність їхнього впровадження.

Аналіз закордонного досвіду впровадження концепції флексік'юриті в діяльність окремих підприємств та компаній, дозволяє дійти висновку, що це реалізується за допомогою гнучкої HRM-стратегії, яка є важливою частиною корпоративної стратегії. Гнучка адаптація можливостей людських ресурсів є значною перевагою для майбутньої конкурентоспроможності сталого бізнесу [22]. Зовнішні виклики та нестабільність середовища мають прямий вплив на нормальну виробничу та операційну діяльність підприємств. Для малих і середніх підприємств такий вплив пов'язаний з їх виживанням і розвитком. При цьому, на думку закордонних вчених [19], такі виклики треба розглядати не лише як кризу, але й як можливості для трансформації. Функціонування західних компаній в умовах пандемії COVID-19 підкреслює важливу роль управління HRM у підтримці швидкої та ефективної адаптації підприємств до змін навколишнього середовища.

Для того, щоб забезпечити швидке реагування підприємства на мінливі умови зовнішнього середовища, в роботі пропонується реалізувати гнучку

HRM-стратегію, яка б враховувала концепцію флексік'юриті на кожному окремому етапі життєвого циклу підприємства.

Для кожної стадії життєвого циклу підприємства характерні свої особливості, і це обумовлює потребу в розробці різних стратегій для кожного етапу. Ось як це може виглядати на різних етапах розвитку підприємства:

1. Стадія зростання. На цій стадії підприємство активно розвивається, збільшується обсяг виробництва, розширюється ринок збуту, і відповідно, зростає кількість працівників. Стратегії на цій стадії можуть включати:

- розширення асортименту продукції або послуг;
- інвестиції в нові технології та виробничі потужності;
- пошук нових ринків збуту та зміцнення позицій на існуючих;
- залучення додаткових інвестицій для фінансування зростання.

2. Стадія зрілості. На стадії зрілості підприємство досягає піку своїх можливостей у галузі. Зростання стабілізується, прибутки зберігаються, але не зростають такими ж темпами, як раніше. Стратегії для цього етапу можуть включати:

- оптимізація витрат для підтримки конкурентоспроможності;
- удосконалення продукції та послуг для збереження лояльності клієнтів;
- диверсифікація діяльності або географічне розширення для збереження стабільного доходу.

3. Стадія спаду. Коли підприємство досягає стадії спаду, знижуються темпи виробництва, попит на продукцію скорочується, і починаються труднощі в управлінні. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в ринку, зниження попиту, погіршення технологій або сильна конкуренція. На цьому етапі важливо:

збалансована політика - прийняття виважених рішень для уповільнення спаду і збереження фінансової стабільності. Основним завданням є уникнення переходу до стадії ліквідації;

зниження витрат - скорочення витрат на виробництво, зокрема, на закупівлю матеріалів і компонентів. Зменшення витрат на управлінські функції і персонал;

оптимізація виробничих процесів - підвищення ефективності роботи через автоматизацію, оновлення обладнання, удосконалення управлінських і виробничих процесів;

перегляд кадрової політики - погіршення якості персоналу може призвести до значних проблем на цьому етапі. Тому необхідно провести оцінку та можливу оптимізацію штату, зберігаючи при цьому кваліфікованих співробітників;

залишення перспективних напрямків - зменшення чисельності працівників може супроводжуватися продажем неприбуткових підрозділів або продуктів. Важливо зберігати фокус на прибуткових напрямках.

4. Стадія ліквідації. Якщо не вдається вжити заходів для стабілізації на стадії спаду, підприємство може перейти до стадії ліквідації. Це зазвичай включає:

зниження обсягів виробництва - підприємство зменшує або припиняє виробництво, часто через падіння попиту або фінансові труднощі;

скорочення чисельності працівників - суттєве зменшення штату через скорочення виробничих потужностей або реструктуризацію;

зменшення витрат на оборотні кошти - це передбачає обмеження інвестицій в основні засоби та сировину, скорочення виробничих запасів;

погіршення якості персоналу - часто на стадії спаду компанія змушена скорочувати витрати на навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що може призвести до зниження професійного рівня персоналу;

згортання організаційної структури - звільнення частини співробітників.

5. Стадія спаду. Стратегії на стадії спаду:

реструктуризація та оптимізація - реструктуризація підприємства, впровадження нових бізнес-моделей, зниження витрат, оптимізація внутрішніх процесів;

диверсифікація - перехід до нових ринків або запровадження нових товарів та послуг для стимулювання попиту;

залучення нових інвестицій - залучення інвесторів або партнерів для додаткового фінансування і підтримки бізнесу на перехідний період;

пошук нових ринків або переорієнтація виробництва - це дозволить зберегти частину діяльності компанії на інших ринках, де попит на продукцію ще зберігається. Таким чином, грамотне управління на стадії спаду дозволяє підприємству уникнути ліквідації, стабілізувати свою діяльність та почати поступове відновлення. На рис. 3.4 представлено основні аспекти впровадження гнучкої HRM-стратегії.

Стадії життєвого циклу підприємства

		<i>Виникнення</i>	<i>Розвиток</i>	<i>Стабільність</i>	<i>Спад</i>	<i>Ліквідація</i>
Гнучка HRM-стратегія	<i>Чисельна значність</i>	Первинний набір	Планування чисельності відповідно до потреб	Стабільність кількості, покращення якісних характеристики	Зменшення кількості, зберігання ключових фахівців	Масове вивальнення
	<i>Фінансова значність</i>	Винагорода «Старт»	Винагорода «Розвиток»	Винагорода «Зрілість»	Скорочення додаткових виплат	Скорочення додаткових виплат
	<i>Функціональна значність</i>	ГРРЧ, надомна праця, тимчасовий найм	Стиснутий робочий тиждень, ГРРЧ, надомна праця, тимчасовий найм	Стиснутий робочий тиждень, ГРРЧ, надомна праця, тимчасовий найм	Скорочений робочий тиждень, поділ робочого місця між двома працівникам и	Скорочений робочий тиждень, поділ робочого місця між двома працівникам и

Рис. 3.4. Гнучка HRM-стратегія в діяльності підприємств

Складено дисертантом

Чисельна гнучкість включає в себе гнучкість планування людських ресурсів. Щоб краще реагувати на зміни зовнішнього операційного середовища, планування управління персоналом підприємства має бути гнучким, тісно поєднуватися зі змінами операційної стратегії підприємства, планування персоналу має бути вчасно скорегованим та вдосконаленим. Гнучке планування людських ресурсів повинно точно передбачати кількість, якість і структуру людських ресурсів, необхідних для розвитку підприємства. Під час планування людських ресурсів підприємства повинні бути повністю враховані зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та повинна бути побудована стратегія боротьби з ризиками.

Функціональна гнучкість включає в себе гнучкість штатного розкладу та гнучкість робочого часу.

Для малих і середніх підприємств в умовах змін доцільно прийняти гнучкий штатний розклад, який передбачає своєчасний розподіл людських ресурсів для досягнення кількісної гнучкості. Відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов кількість і види людських ресурсів, які потребують підприємства, також змінюватимуться відповідно. Тому відділ управління персоналом повинен вчасно скоригувати розподіл людських ресурсів, збалансувати попит і пропозицію людських ресурсів, досягти найкращої відповідності персоналу та посад.

Впровадження гнучкого робочого часу передбачає чергування робочих місць, гнучку відпустку та інші заходи для досягнення гнучкості часу. Незважаючи на те, що дистанційна робота має незрівнянні переваги перед традиційною офісною роботою, серед її недоліків можна виділити розмиття меж між роботою та життям і збільшення робочого часу. Ці проблеми свідчать про те, що управління людськими ресурсами має прийняти гнучку стратегію управління часом. На основі в основному фіксованого загального робочого часу, відповідно до потреб робочих завдань і власних потреб працівників, менеджери з персоналу домовляються з працівниками про вибір відповідного

робочого часу та здійснюють гнучкість часу за допомогою гнучкої роботи, ротації та відпочинку, гнучкої відпустки та інші заходи.

Функціональна гнучкість в контексті робочого часу може бути реалізована або шляхом безпосередньо скорочення робочого часу або шляхом впровадження гнучких графіків робочого часу. Розглянемо більш детально варіанти скорочення робочого часу працівників.

По-перше, треба відмітити, що з точки зору організації робочого процесу, в режим неповного робочого часу доцільно переводити працівників, які задіяні на видах діяльності, що повторюються, жорстко не пов'язані з іншими видами робіт, тобто для них можна жорстко встановити час початку та закінчення. Використання режиму неповного робочого часу на повторюваних роботах дозволяє не тільки скоротити витрати на персонал, але й зняти проблему втомлюваності, зменшити плинність кадрів, скоротити випадки захворюваності на робочому місці, а також частку бракованої продукції. Відбір працівників на такий режим роботи повинен базуватися на особливостях взаємовідносин між працівниками, визначенні рівні кооперації праці, наявності контролю з боку керівника, рівні відповідальності та самостійності в прийнятті рішень окремих працівників.

Скорочений робочий тиждень доцільно використовувати під час кризових явищ та в умовах нестабільності, коли існує потреба в скороченні робочої сили, але при цьому треба зберегти найбільш кваліфікований та досвідчений персонал. Скорочення робочого тижня може реалізуватися двома способами: або шляхом скорочення кількості робочих днів в тижні, або скорочення тривалості робочого дня. Нормативним базисом для реалізації такого заходу є стаття 22 Рекомендації МОП № 166, а саме «необхідність пропонування тимчасової компенсації заробітної плати для тих працівників, які звільняються в тому випадку, якщо тимчасове скорочення робочого часу працівника може попередити звільнення з економічних причин. В такому випадку повинна бути законодавча фіксація методів скорочення робочого часу [15]. У вітчизняному законодавстві дана норма передбачена в КЗпП, ст. 56, в

якій передбачено, що працівник та роботодавець можуть укласти угоду щодо можливостей скорочення робочого часу під час укладання договору про прийняття на роботу, а також можливостей його подальшого переведення нанеповний робочий день чи робочий тиждень [8].

Поділ робочого місця між двома працівниками також є інструментом реагування на кризові явища або всередині, або ззовні. Така форма організації роботи може бути реалізована шляхом впровадження альтернативного робочого тижня, який передбачає для працівника чергування робочих і неробочих тижнів, тобто коли працівники працюють по чергово на одному робочому місці через тиждень. Такий варіант так само дозволяє зберегти цінні кадри в умовах скорочення витрат на персонал. В такому випадку працівники за якість виконуваних завдань та їх результати несуть колективну відповідальність та підбір працівників повинен здійснюватись відповідно до їх змоги вибудовувати ефективні стратегії комунікації та співпрацювати одне з одним.

«Стиснутий» робочий тиждень передбачає розподілення нормальної тривалості робочого тижня на меншу кількість робочих днів, наприклад, чотири, три. В такому випадку відбувається подовження робочого дня до 10-12 годин. Такий варіант гнучкого робочого часу має свої переваги як для працівників, так і для роботодавців. Для перших є можливість збільшити кількість днів відпочинку. Для других стиснутий робочий тиждень дає змогу скоротити кількість невиходів на роботу (особливо це актуально для молодих жінок із дітьми), зменшення часу простою обладнання, збільшити кількість робочих місць при щоденній роботі протягом тижня. Недоліком такої форми організації праці буде підвищення рівня втомлюваності серед працівників. Але при цьому збільшується продуктивність праці через кращу структуру використання фонду робочого часу за рахунок скорочення на 20 % підготовчо-завершального часу, часу на прибирання робочого місця, одержання нарядів та інструменту, інструктаж майстра і т. п.

Гнучкий режим робочого часу (ГРРЧ) дозволяє працівникам самостійно визначати час приходу на роботу та її завершення, за умови виконання встановленої законодавством або колективним договором тривалості робочого дня. Це регулюється відповідно до змін, внесених до Кодексу законів про працю України (ст. 60 КЗпП) [8], що визначають можливість застосування гнучких графіків. Такі графіки можуть варіюватися в залежності від часу початку та закінчення робочого дня, тривалості перерв та інших умов, як-от навантаження на працівників, місцевий транспорт або відстань до роботи.

Згідно з цими змінами, роботодавець має право, за погодженням з профспілковою організацією, встановлювати правила внутрішнього трудового розпорядку, які можуть визначати конкретний час початку та завершення роботи, а також час перерв на відпочинок і харчування. У рамках цього режиму працівники мають можливість самостійно використовувати перерви на свій розсуд.

Запровадження ГРРЧ погоджується з профспілковою організацією або визначається колективним договором. Така організація праці передбачає поділ робочого часу на фіксовану та змінну частину. Фіксований час — це обов'язковий період, коли працівник має бути на робочому місці, а змінний — це гнучкий час для початку та завершення робочого дня.

Робота в рамках ГРРЧ може бути організована за двома основними варіантами обліку робочого часу:

1. Облік відбувається щоденно, незалежно від тривалості робочого дня, а також без прив'язки до дати початку та закінчення робочого дня.
2. Підсумований облік — працівник має відпрацювати певну кількість годин у межах облікового періоду (тиждень, місяць, квартал, рік). За потреби недопрацьовані години мають бути відпрацьовані пізніше, а за перевищення норми робочих годин надається час для відпочинку.

Основною умовою є чіткий облік відпрацьованого часу і контроль за виконанням трудової дисципліни.

Ефективність впровадження гнучких режимів робочого часу залежить в першу чергу від можливостей низової та середньої ланки управління забезпечити ефективне функціонування таких режимів праці. Тому актуальним в даному випадку є підготовка менеджерів та керівників, а також пропрацювання жорстких форм контролю за відпрацюванням робочого часу.

До основних позитивних аспектів впровадження ГГРЧ на підприємствах, є можливість залучати ті категорії населення, які є неконкурентоздатними на ринку праці, а саме жінок з дітьми, людей з особливими потребами, молодь.

Окремо можна виділити переваги впровадження ГГРЧ для роботодавців, а саме:

скорочення ненормованих витрат робочого часу через невиходи на роботу по сімейним обставинам, скорочення кількості запізнь на роботу та інше,

скорочення виробничого травматизму,

скорочення плинності кадрів,

підвищення продуктивності працівників за рахунок синхронізації графіку роботи з індивідуальним особистим режимом життя кожного окремого працівника,

покращення трудової дисципліни.

Серед негативних наслідків впровадження ГГРЧ можна виділити наступні: погіршення внутрішньофірмової системи комунікацій, зменшення швидкості адаптивних змін на зовнішні фактори, а також погіршення якості оперативного управління у випадках змін.

Серед гнучких форм зайнятості на підприємстві можна виділити роботу, яка організована на нестандартних робочих місцях, а також надомна праця, робота за викликом.

Надомна праця. Наразі у сучасних умовах значно розширюється кількість фахівців, які залучаються до надомної праці – якщо раніше це були більшою мірою соціально вразливі верстви населення, то наразі все ширшого розповсюдження така форма організації праці отримує і серед

висококваліфікованого персоналу, технічних працівників. Це стало можливим завдяки розповсюдженню інформаційних технологій, наявності особистих комп'ютерів та інтернет покриття. В сучасному світі працівник може виконувати покладені на нього обов'язки із відривом від виробництва – безпосередньо вдома, за умови наявності необхідних пристроїв. Широкого розповсюдження така форма набуває серед працівників бухгалтерії, інформаційних технологій, викладачів ЗВО та вчителів та інших.

Важливим елементом впровадження надомної праці є забезпечення працівників необхідними знаряддями праці, а саме сировиною, комп'ютерним обладнанням тощо. Також дуже важливим є необхідність контролю за результатами діяльності, для чого можуть бути створені додаткові адміністративні служби.

Тимчасовий найм. Реалізується за допомогою кадрових агентств-посередників, які укладають строкові договори з працівниками, які працюють за умовами тимчасового найму. Такі працівники є менш захищеними з боку трудового законодавства, що було доведено за результатами аналізу, проведеного в першому розділі дисертаційного дослідження. Але при цьому строкові договори мають широкий вжиток в розвинених країнах Європи як форма врегулювання відносин із працівниками тимчасового найму. Поширення практики використання такої форми залучення працівників дозволить зробити більш високими індикатори флексі'юріті в нашій країні.

Фінансова гнучкість в контексті політики зайнятості передбачає гнучкість системи винагороди, тобто заробітна плати повинна бути диференційована таким чином, щоб мотивувати працівників підвищувати ефективність роботи та досягати гнучкості заробітної плати. Під час особливого періоду, захищаючи права на доходи та інтереси працівників, підприємства повинні збалансувати інтереси праці та розподілити відповідальність і ризики відповідно до конкретної ситуації виробництва та діяльності. Система оцінки діяльності підприємства може прийняти цільову систему управління, яка розробляє показники оцінки працівників за рівнями та видами, а акценти

оцінки працівників на різних рівнях різні. Розробка системи оцінки та системи винагороди має бути ефективно пов'язана, щоб сформувати довгостроковий стимулюючий ефект та покращити здатність підприємств реагувати на ризики у великих кризових подіях.

Гнучкі форми винагороди працівників є важливим елементом сучасних стратегій управління персоналом. Вони дозволяють організаціям адаптувати систему оплати праці до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії, підвищуючи мотивацію співробітників і їхню залученість у робочий процес. Ось деякі приклади таких форм:

бонуси та премії — винагорода за досягнення певних результатів або за високі показники ефективності. Це може включати як регулярні, так і разові премії;

оклад з використанням системи KPI — базова ставка заробітної плати, яка доповнюється виплатами за досягнення ключових показників ефективності (KPI);

оплачувана відпустка — частина компенсаційного пакету, що включає не тільки основні відпустки, а й додаткові дні відпочинку або гнучкий графік відпусток;

разові бонуси та премії — винагорода за одноразові досягнення або конкретні проекти;

оплата програм з підвищення кваліфікації — інвестування в розвиток працівників через оплачені курси, тренінги та сертифікаційні програми;

медична допомога та страхування — медичні послуги, що оплачуються роботодавцем, або медичне страхування;

допомога при переїзді — покриття витрат на переїзд співробітників при зміні місця роботи або офісу;

оплата транспорту — компенсація витрат на транспорт (наприклад, витрати на проїзд до роботи та назад);

безкоштовне харчування в офісі — забезпечення співробітників безкоштовними або субсидованими обідами;

оздоровчі заходи (тренажерний зал тощо) — доступ до тренажерних залів, басейнів, фітнес-центрів або інших оздоровчих послуг;

участь у прибутку компанії (акції) — працівники отримують частку від прибутку компанії або акції, що дає їм додатковий стимул до продуктивної роботи;

програми пенсійного забезпечення — додаткові внески на пенсійні рахунки працівників, що забезпечують їм майбутнє.

Система КРІ є одним із найбільш поширених інструментів для оцінки ефективності працівників. Основна мета цієї системи — прив'язати винагороду до досягнення конкретних цілей, що дозволяє керівникам об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника в загальний результат. Вона має кілька ключових принципів:

об'єднання задач — усі завдання працівника повинні бути згруповані в кілька великих блоків (3-5 основних задач). Це дозволяє чітко визначити, які результати очікуються від співробітника;

оцінка досягнення цілей — керівник оцінює ступінь виконання задач за встановленими критеріями та визначає, якою мірою працівник досяг поставлених цілей;

інтеграція результатів — оцінка діяльності працівника по кожній задачі інтегрується в оцінку роботи структурного підрозділу, а потім — у загальну оцінку роботи компанії;

винагорода за досягнуті результати — відповідно до виконаних індикаторів працівник отримує певну суму винагороди або заохочення.

Система КРІ допомагає чітко визначити роль кожного співробітника в процесі досягнення цілей компанії і сприяє справедливому розподілу винагороди залежно від його внеску.

Однією з ключових особливостей гнучких форм винагороди є їх здатність адаптуватися до різних етапів життєвого циклу підприємства. На кожному етапі життя компанії різні форми винагороди можуть бути більш чи менш актуальними:

1. Стадія розвитку: на цій стадії компанія часто потребує швидкого росту та залучення нових талантів. Зазвичай акцент робиться на бонуси за результативність, участь у прибутку та бонуси за досягнення цілей.

2. Стадія зрілості: на цьому етапі підприємство стабільне, і основна увага може бути приділена забезпеченню стабільності працівників через довгострокові винагороди, такі як пенсійні програми та соціальні пакети.

3. Стадія спаду: на цій стадії акценти можуть бути зрушені на зменшення витрат, тому форми винагороди можуть бути більш орієнтованими на результат і досягнення конкретних цілей при збереженні гнучкості в оплаті праці, щоб уникнути значного скорочення штату. Гнучкі форми винагороди сприяють створенню адаптивної системи управління персоналом, яка дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни на ринку, зберігаючи мотивацію працівників. Вони забезпечують як стимули для працівників, так і вносять гнучкість у стратегію компанії, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства (рис. 3.5).

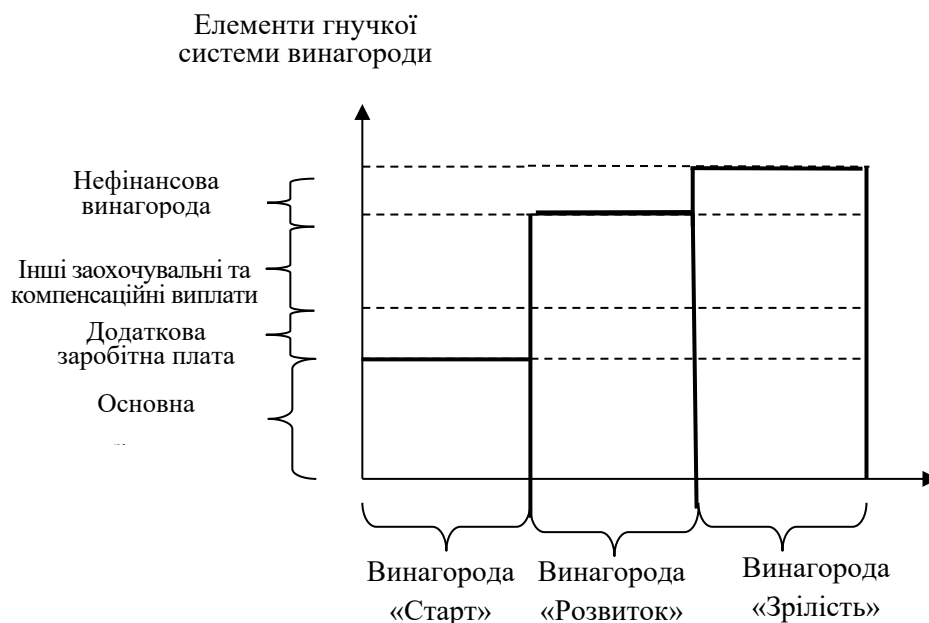


Рис. 3.5. Схема впровадження гнучкої винагороди в контексті HRM-стратегії

Складено дисертантом за [1]

Винагорода «Страт» передбачає оплату праці, які включає основну та додаткову заробітну плату на етапі виникнення підприємства.

Винагорода «Розвиток» передбачає прив'язку оплати праці до конкретних вимірюваних результатів діяльності працівників за допомогою КРІ на стадії розвитку діяльності підприємства.

Винагорода «Зрілість» передбачає не тільки матеріальну складову в оплаті праці, а також нефінансову винагороду, наприклад, навчання, просування кар'єрними сходами, можливість працювати над цікавими проектами і т.ін.

3.3. Методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

Впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність підприємства, особливо в сучасних умовах зовнішньої нестабільності, ризику розповсюдження глобальних пандемій, та військової агресії, дає змогу найбільш ефективно використовувати трудовий потенціал організації, залучати талановитих працівників, що дасть змогу активізувати інноваційний потенціал [11, с. 105].

Аналіз робіт провідних закордонних вчених дозволяє дійти висновку про доцільність впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність підприємств. Так, наприклад, Бал Меттьюз та Аннет де Ланж в своїй роботі [13] довели за допомогою математичних методів тісний кореляційний зв'язок між використанням гнучких форм зайнятості персоналу та ефективністю діяльності та продуктивністю персоналу організації. Проведене ними дослідження

показало ефективність використання гнучких форм роботи, особливо з працівниками похилого віку, а саме, що «гнучкість може мати вирішальне значення для збереження здатності працівників продовжувати своє трудове життя і, наприклад, продовжувати працювати після виходу на пенсію».

Крім того, використання сучасних ІТ-технологій дозволяє працювати віддалено, що призводить до більш ефективного використання робочого часу, а також залучення більшої кількості працівників, які є неконкурентоздатними на ринку, наприклад, матері з дітьми, люди з обмеженими можливостями тощо.

Поряд із великою кількістю переваг, які мають гнучкі форми зайнятості як для роботодавців, так і для працівників, використання таких форм має певні обмеження. По-перше, вільний режим роботи підходить не для всіх працівників та в організації повинні бути визначені критерії, наявність яких дозволить запровадити гнучкі форми зайнятості саме для цих працівників. Для того, щоб працівника можна було перевести на гнучкі форми зайнятості, треба визначити перелік критеріїв, яким цей працівник повинен відповісти, а саме можливість самоорганізації, базові навички персонального менеджменту, тайм-менеджменту, наявність відповідальності, можливості делегування повноважень, принципів Ейзенхауера та інше.

Такі форми організації праці неможливо використовувати в тих організаціях, де структура управління є жорсткою, та немає чітко окреслених показників ефективності індивідуальної діяльності. Саме тому використання одного з елементу гнучких форм зайнятості персоналу – гнучкості винагород, обов'язково повинно бути прив'язано до результатів діяльності кожного окремого працівника, наприклад, на підставі системи KPI.

Все окреслене вище робить доцільним впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність одного з найбільших підприємств Харківського регіону у сфері енергетики, а саме ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ». Впровадження стратегії повинно відбуватись поетапно, що представлено на рис. 3.6.

Зупинимося більш детально на реалізації кожного з етапів запропонованої стратегії.

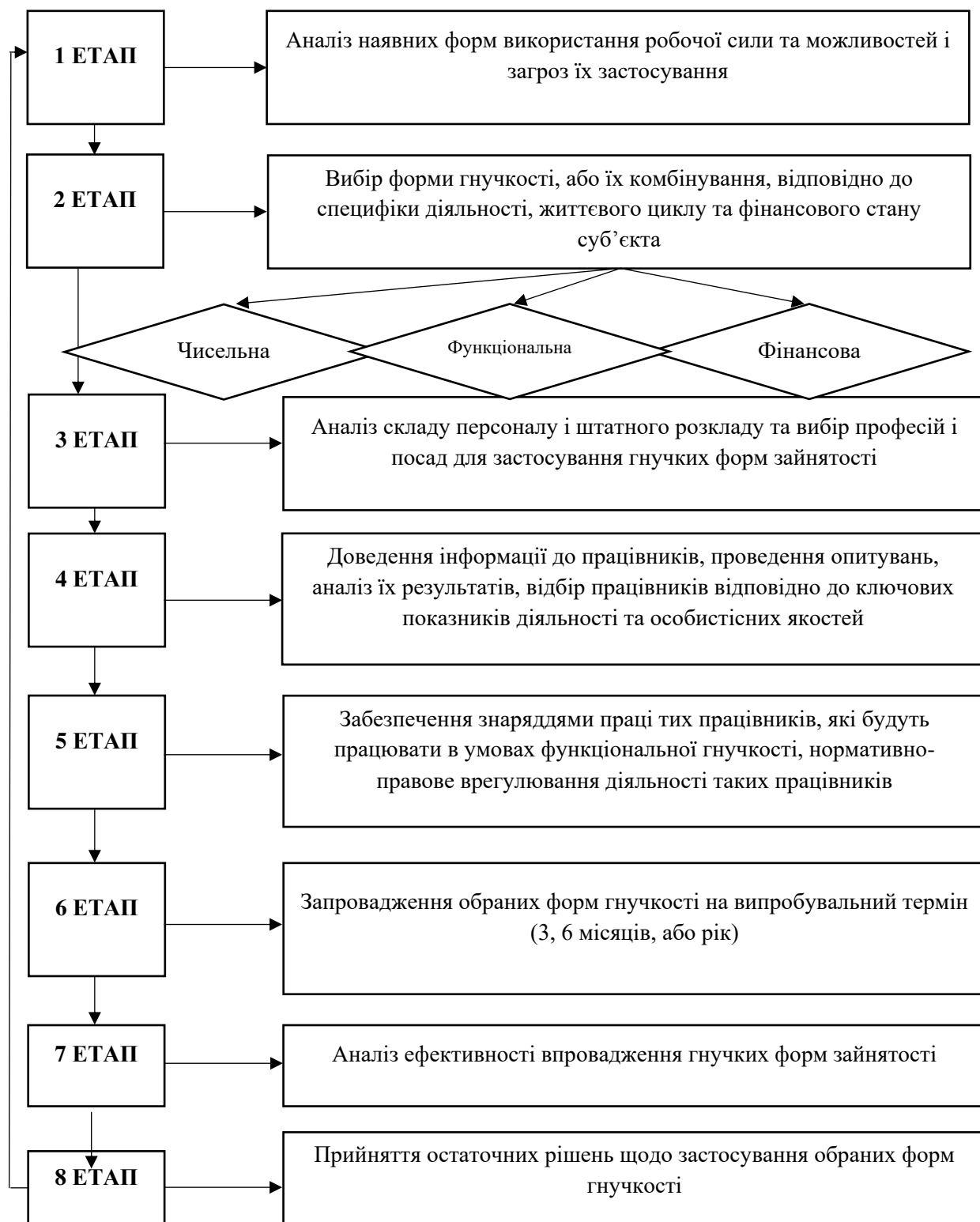


Рис. 3.6. Етапи впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

Удосконалено

Вибір функціональних форм гнучкості повинен ґрунтуватися на посадах та особливостях виконання обов'язків за трудовим договором працівника. Аналіз робочих місць ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» дозволив виділити такі категорії персоналу: вищий керівник, директори за напрямками, керівники функціональних підрозділів та їх заступники, фахівці, службовці, основні робочі та допоміжний персонал. В таблиці 3.4 представлено розподіл різних функціональних форм гнучкості в рамках гнучкої HRM-стратегії для окремих категорій персоналу ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ».

Так, наприклад, функціональна гнучкість передбачає реалізацію гнучкого робочого часу, надомну працю, тимчасовий найм, «стиснутий» робочий тиждень, скорочений робочий тиждень, поділ робочого місяця між працівниками. Ці форми гнучкості можуть бути реалізовані до працівників підприємства на певних посадах, що в таблиці позначено знаком «+».

В контексті використання гнучких форм зайнятості персоналу, дуже важливою так само, як і посада, є постать самого працівника, який буде працювати в умовах гнучкого режиму праці. Так, наприклад, використання надомної праці передбачає наявність таких компетенцій у працівника, які самостійність в прийнятті рішень, навички тайм-менеджменту, розумові здібності і фізичні зусилля, ініціативність [1, 13].

Поділ робочого місяця між двома працівниками потребує від виконавців відповідальності за роботу інших, вміння вибудовувати ефективні міжособистісні стосунки, ставлення до роботи, можливість до саморозвитку, організаторські здібності тощо. Саме тому для реалізації 4 етапу впровадження гнучкої HRM-стратегії в роботі пропонується провести бальну оцінку працівників ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» за показниками діяльності персоналу, запропонованих в роботі Аграмакової Н.В., Гончарової С.Ю., Затеїщикової О.О. Максимальна кількість балів, яка може бути набрана кожним окремим працівником, передбачає більшу вірогідність та можливість його залучення до гнучких форм зайнятості на підприємстві (табл. 3.5).

**Розподіл гнучких форм зайнятості в залежності від категорій
персоналу**

ПРАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

Варіанти гнучких форм зайнятості персоналу	Категорія персоналу					
	Робітники	Професіонали та фахівці	Головний фахівець	Начальник відділу	Начальник управління	Вищий керівник
Функціональна гнучкість						
Гнучкий режим робочого часу	+	+	+	+	+	+
Надомна праця		+	+			
Тимчасовий найм	+	+	+			
«Стиснутий» робочий тиждень	+	+	+			
Скорочений робочий тиждень	+	+	+	+	+	+
Поділ робочого місця між 2 працівниками	+	+	+			
Фінансова гнучкість						
Особливості оплати праці відповідно до рис. 3.7	Винагорода «Старт», «Розвиток»	Винагорода «Розвиток»	Винагорода «Розвиток»	Винагорода «Зрілість»	Винагорода «Зрілість»	Винагорода «Зрілість»
Чисельна гнучкість						
Планування чисельності працівників залежно від особливостей розвитку та життєвого циклу.	+	+	+	+	+	+

Удосконалено

Проведення оцінки кожного окремого працівника відбувається експертами у складі представників HR-відділу, керівників, колег та підлеглих за методикою 360°. Чим більша кількість балів, яка була набрана працівником, тим більше варіантів гнучкості йому може бути запропоновано – починаючи від фінансової гнучкості, закінчуючи функціональною гнучкістю. Чисельну гнучкість визначає відділ кадрів із керівництвом компанії відповідно до

особливостей розвитку організації на певний проміжок часу. За результатами проведеної експертами оцінки, може бути визначено п'ять груп відповідно до кількості набраних працівниками балів:

група 1 – менш ніж 11 балів;

група 2 – від 11 до 24 балів;

група 3 – 25 – 33 бали;

група 4 – 34 – 44 бали;

група 5 – 45 – 55 бали.

Таблиця 3.5

Показники роботи персоналу ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

Показник	Опис рівнів показників	Бал
Освіта	Середня	1
	Середня спеціальна	2
	Назакінчена	3
	Вища	4
	Вчений ступінь	5
Досвід роботи	Без досвіду	1
	До 1 року	2
	1 – 3 роки	3
	3 – 5 років	4
	Понад 5 років	5
Розумові здібності	Здійснення монотонної роботи	1
	Виконання кількох функцій, які не передбачають складної інтелектуальної діяльності	2
	Здійснення вибору в процесі трудової діяльності, аналітичний підхід	3
	Побудова логічних моделей, пошук причинно-наслідкових зв'язків	4
	Творча діяльність, пошук нестандартних варіантів вирішення проблем	5
Фізичні зусилля	Відсутність фізичних навантажень	1
	Виконання завдань, які потребують незначних фізичних навантажень	2
	Монотонна діяльність, положення стоячи, фізичні навантаження	3
	Періодичні серйозні фізичні навантаження	4
	Постійні фізичні навантаження	5
Ініціативність і самостійність	Робота під постійним наглядом та керівництвом	1
	Наявність посадових інструкцій, неможливість самостійного прийняття рішень у випадку нестандартних ситуацій	2
	Періодичність звернення до керівництва, можливість самостійного прийняття рішень, та особистого планування	3
	Дотримання загальної стратегії діяльності організації, все інше визначається самостійно	4
	Самостійно визначає загальну політику, надає накази працівникам, має підлеглих	5

Продовження таблиці 3.5

Показник	Опис рівнів показників	Бал
Відповідальність за роботу інших	Відповідальність за власну діяльність	1
	Управління деяким працівниками	2
	Управління підрозділом	3
	Управління кількома структурними підрозділами	4
	Управління підприємством	5
Раціональність використання робочого часу	Виконання дисципліни	1
	Не витрачає час на власні потреби	2
	Виконання завдання відповідно до встановлених термінів	3
	Превентивне виконання завдання	4
	Планує витрати часу не тільки свої, але й оточуючих	5
Міжособистісні стосунки	Відсутність комунікації із колегами	1
	Комунікує з колегами	2
	Емпатичність, відкритість	3
	Виступає радником для інших	4
	Використовує потенціал працівників	5
Ставлення до роботи	Невелика кількість помилок	1
	Відсутність помилок	2
	Зацікавленість та залученість до діяльності	3
Саморозвиток	Вивчає додаткову інформацію щодо професійної діяльності	3
	Періодично проходить тренінги	4
	Постійно підвищує кваліфікацію	5
Організаторські здібності	Зарний організатор, розполює функції та ролі в колективі	5
	Гарний керівник, вміє розподіляти функції та ролі	4
	Може виконувати функції керівника, але не постійно	3
	Не здатен організувати діяльність колективу	2
	Не вміє вибудовувати комунікацію з оточуючими	1

Складено дисертантом на підставі [1]

Наступним кроком, після присвоєння бальної оцінки кожному працівнику, визначається фінансова та функціональна форма гнучкості відповідно до кожної групи. Такий розподіл представлено в табл. 3.6. Так, наприклад, якщо працівник ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» за результатами експертної оцінки, отримав 18 балів, та, відповідно, потрапив до 2 групи, то він має право претендувати на винагороду «Старт», яка включає в себе основну та додаткову заробітну плату (фінансова гнучкість); та працівники цієї категорії можуть бути переведенні на форму тимчасового найму, стиснутого або скороченого робочого тижня, надомну працю.

Використання різних форм гнучкості відповідно до бальної оцінки працівників ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

Форма гнучкості	Група	Опис рівнів елементу
Фінансова гнучкість	1	Винагорода «Старт» (включає в себе основну та додаткову заробітну плату) (рис. 3.7)
	2	Винагорода «Старт» (включає в себе основну та додаткову заробітну плату) (рис. 3.7)
	3	Винагорода «Розвиток» (включає в себе основну, додаткову заробітну плату та додаткові заохочувальні виплати, наприклад участь в прибутку) (рис. 3.7)
	4	Винагорода «Зрілість» (включає в себе основну, додаткову заробітну плату та додаткові заохочувальні виплати, а також негрошові винагороди, наприклад, просування кар'єрними сходами, підвищення кваліфікації)
	5	Винагорода «Зрілість» (включає в себе основну, додаткову заробітну плату та додаткові заохочувальні виплати, а також негрошові винагороди, наприклад, просування кар'єрними сходами, підвищення кваліфікації, соціальний пакет для топ-менеджерів компанії)
Функціональна гнучкість	1	Тимчасовий найм, стиснутий робочий тиждень, скорочений робочий тиждень
	2	Тимчасовий найм, стиснутий робочий тиждень, скорочений робочий тиждень, надомна праця
	3	Гнучкий режим робочого часу, надомна праця, поділ робочого місця між двома працівниками
	4	Гнучкий режим робочого часу, надомна праця
	5	Гнучкий режим робочого часу, надомна праця

Складено дисертантом на підставі [1]

Головною умовою розподілу балів серед працівників є доступність та відкритість, щоб кожен розумів справедливість бальної оцінки. Тільки в такому випадку вона буде носити в тому числі і мотиваційний характер.

Після того, як форми гнучкості будуть визначені відповідно до певної посади та конкретного працівника, вони впроваджуються в діяльність ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» на випробувальний термін 3, 6 місяців або рік. На сьомому етапі впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» відбувається аналіз ефективності впровадження гнучких форм зайнятості для різних категорій працівників. Для цього

скористаємося алгоритмом, запропонованим в роботі Підлісної А.О. [19] та представленому на рис. 3.7.

В табл. 3.7. конкретизовано показники за їх умовними позначеннями.

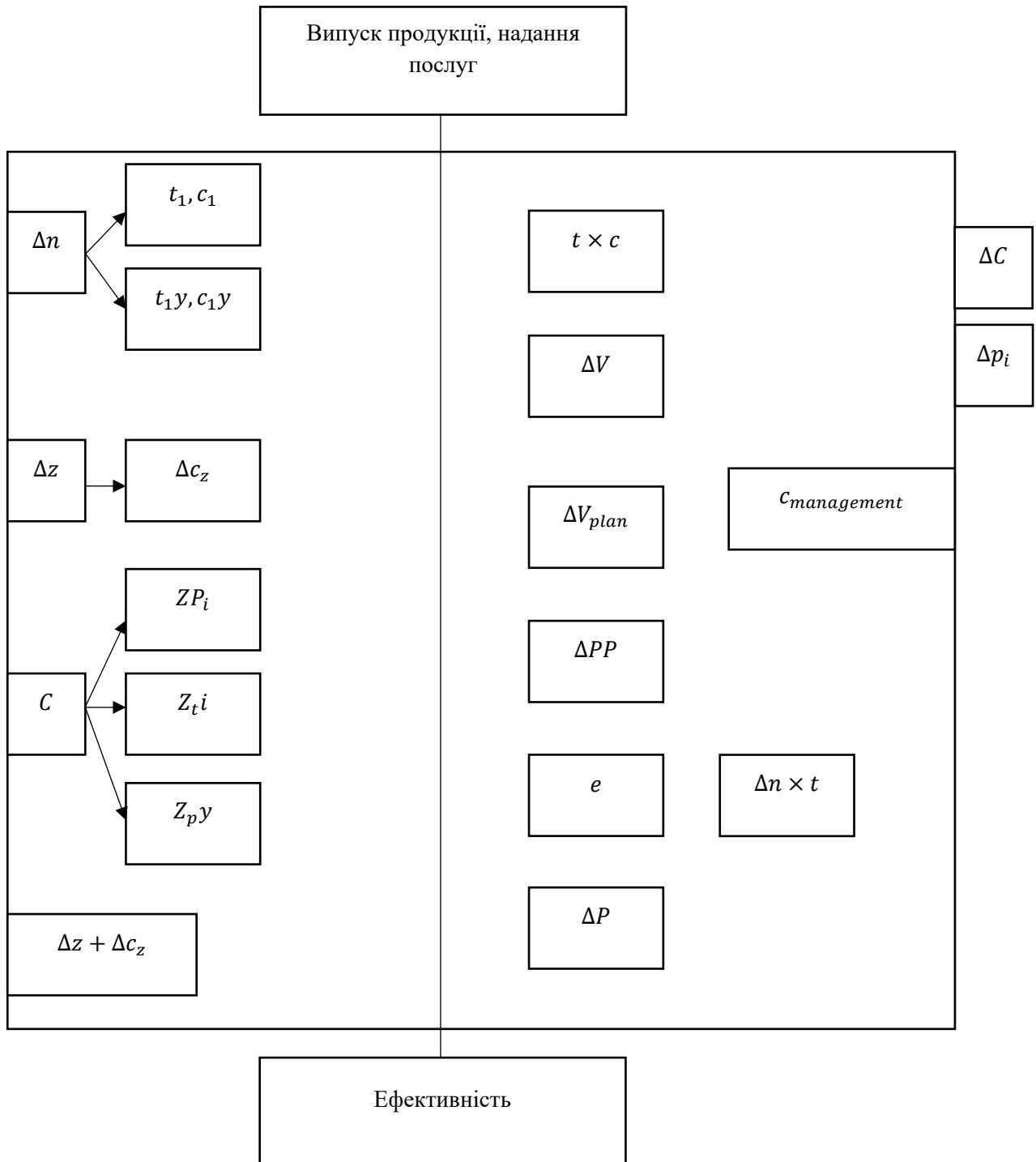


Рис. 3.7. Алгоритм оцінки економічної ефективності організаційних заходів для сервісних виробничих процесів

Складено дисертантом на підставі [9]

Алгоритм, запропонований Підлісною А.О., є цікавим через те, що він надає можливість систематизувати методику прийняття управлінських рішень про доцільність наявності сервісних виробничих підрозділів на підприємстві і оцінку їх економічної ефективності через їх місце та роль у кінцевій продукції, який є доцільним для використання в діяльності ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ».

Таблиця 3.7

**Алгоритм оцінки економічної ефективності організаційних заходів
для сервісних виробничих процесів**

№	Показник	Умовне позначення
1	Позапланові зупинки обладнання, задіяного в сфері основного виробництва до впровадження гнучкої HRM-стратегії	n
2	Позапланові зупинки обладнання, задіяного в сфері основного виробництва після впровадження гнучкої HRM-стратегії	ny
3	Скорочення кількості зупинок обладнання, задіяного в сфері основного виробництва за рахунок використання надомної праці та ГРРЧ	$\Delta n = n - ny$
4	Втрати робочого часу ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» під час зупинки обладнання, людино- годин	t
5	Вартість роботи в основному виробництві	c
6	Відновлювальні роботи під час зупинки обладнання, кількість	t_1
7	Вартість ремонтно-відновлювальних робіт	c_1
8	Кількість і вартість відновлювальних робіт під час зупинки обладнання в сфері основного виробництва після впровадження гнучкої HRM-стратегії	t_1ny, c_1ny
9	Збільшення продуктивності основного, управлінського та виробничого персоналу за рахунок впровадження бальної оцінки (табл. 3.5)	ΔPP
10	Скорочення кількості зупинок в сфері основного виробництва після впровадження гнучкої HRM-стратегії	$\Delta n \times t$
11	Скорочення у витратах на оплату праці під час ремонтно-відновлювальних робіт	$e = (c_1n - c_1ny) \times \Delta n \times t$
12	Скорочення витрат на організацію робочого місця працівників, що переводяться на гнучкі форми	Δz
13	Економія коштів за рахунок скорочення плинності працівників	$c_{management}$
14	Загальна економія від впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»	$\Delta E = c_{management} + \Delta z + e$

Складено дисертантом на підставі [9]

Запропонований методичний підхід до впровадження HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ» дозволяє зробити цей процес системним, поетапним, прозорим для широкого кола учасників за допомогою використання бальної оцінки працівників, який дозволить отримати економію коштів для підприємства, яке його реалізує, а також підвищити рівень залученості та лояльності працівників в складних та нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Висновки до 3 розділу

1. Проведено оцінку суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості (а саме індивідуальні звільнення, тимчасова зайнятість, масові звільнення), яке дозволило побудувати зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості та наочно побачити існуючі прогалини, а саме відсутність норми щодо компенсації після несправедливого звільнення та відсутність додаткових витрат роботодавців під час масового вивільнення працівників, відсутність врегулювання питань тимчасової зайнятості.

2. На підставі проведеної оцінки та законодавства із захисту зайнятості, а також таксономічних показників гнучкості та безпеки ринку праці України, було розроблено механізм державного регулювання гнучких форм зайнятості, особливістю якого є врахування у використанні різних інструментів регулювання індикаторів рівня гнучкості та безпеки ринку праці України, що дозволить привести у відповідність індикатори флексік'юриті відповідно до середніх і високих значень, як в країнах ОЕСР.

3. Проаналізовано особливості впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств з урахуванням стадій життєвого циклу

підприємств та відповідних форм гнучкості фінансової, функціональної чи чисельної.

4. Розроблено методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ», який передбачає виділення етапів впровадження, використання різних форм гнучкості залежно від категорій персоналу, та індивідуальних особливостей конкретних працівників за допомогою їхньої бальної оцінки, що дозволить зробити процес впровадження системним, прозорим та гнучким.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ З РОЗДІЛУ

1. Аграмакова Н. В. Аналіз підходів до формування компенсаційного пакету. *Вісник НУВГП. Серія Економічні науки*. 2016. № 3(75). С. 3-16.
2. Бойко М.Д. Порівняльне трудове право. К. : Атіка, 2007. 384 с.
3. Закон України "Про державну службу" від 16.12.1993 № 3723-ХІІ
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12/page> дата звертання 10.02.2024).
4. Закон України "Про зайнятість населення" від 5.07.2012 № 5067-VI.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> дата звертання 10.01.2024).
5. Закон України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи" від 28.02.1991 № 796-ХІІ.
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/796-12/page> дата звертання 20.01.2024).
6. Закон України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" від 15.09.1999 № 1045-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1045-14> (дата звертання 10.02.2024).
7. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/кодeкс%20законів%20про%20працю> (дата звертання 10.01.2024).
8. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звертання 10.01.2024).
9. Підлісна А.О. Алгоритм оцінки ефективності організаційних заходів для сервісних виробничих центрів. *Економічний вісник НТУУ КІІ*. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/23_kpi_2010_7.pdf дата звертання 20.02.2024).

10. Рекомендація №166 МОП щодо припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU82324> (дата звертання 10.01.2024).
11. Руденко О.М. Пропозиції щодо розвитку нестандартних форм зайнятості в інноваційних сферах діяльності. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 102–105.
12. Ярик Я.І. Оцінка та порівняльний аналіз жорсткості українського законодавства про захист зайнятості. *Економіка в умовах сучасних трансформацій*. 2015. №1. С. 23-39.
13. Bal P. Matthijs, Annet de Lange. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2014. URL: : <https://www.researchgate.net/publication/265053719> (дата звертання 20.01.2024).
14. Betcherman, G. Employment Regulation: Rules for Hiring and Termination. World Bank Employment Policy Primer, 1. 2002. 95 p.
15. Booth, A.L., Francesconi, M., Frank, J. Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends? *The Economic Journal*. 2002. № 112. 189-213.
16. European Commission. Report Employment in Europe. Chapter 3. 2010 230 p.
17. Gangl, M. The Only Way is Up? Employment Protection and Job Mobility among Recent Entrants to European Labour Markets. *European Sociological Review*. 2009. 429-449.
18. Iastremska O. Social and labor features of entrepreneurship activity: strategic aspect. *Intelligent information systems for decision support in project and program management*: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2021. 278 p. Pp. 42–90.
19. Klein, V. B., & Todesco, J. L. COVID -19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*. 2021. 28(2). 117-133.

20. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Volume 20. Issue #1. P. 322–341.
21. Siebert W.S. Notes on Labour Market Flexibility: Questions for a New Economy. *Urban and Regional Prosperity in a Globalist New Economy* Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
22. Wilhelm, B., Moritz, H., Stefan, G., & Tobias, S. Planning flexible human resource capacity in volatile markets. *IFAC Proceedings Volumes*. 2004. 47(3). 4459-4464.

ВИСНОВКИ

Дисертацію присвячено узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення гнучкої політики зайнятості персоналу. Основні висновки та результати дослідження полягають у такому:

1. Визначено, що єдиного підходу до розуміння гнучкої зайнятості не існує у вітчизняній літературі. Проаналізовано використання науковцями дефініцій нестандартна та гнучка зайнятість та обґрунтовано доцільність використання останньої. Дістало подальшого розвитку визначення гнучкої політики зайнятості персоналу як політики підприємства по відношенню до працівників, яка надає останнім можливість індивідуалізації трудових відносин в питаннях організації робочого часу, робочого місця, а також організації праці, яка забезпечується особливим нормативно-правовим регулюванням за рахунок акцентуації уваги на індивідуалізації праці, під якою мається на увазі врахування індивідуальних особливостей працівників в трудовій діяльності.

2. Дістала подальшого розвитку класифікація різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу шляхом виділення трьох класифікаційних ознак: ті, що акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті регулювання зайнятості на підприємствах; ті, що акцентують увагу на організаційних засадах забезпечення гнучких форм зайнятості; ті, що враховують особливості обліку найманих працівників.

3. Проведено аналіз нормативно-правового забезпечення різновидів гнучкої політики зайнятості персоналу для вітчизняних підприємств, на підставі якого визначено наявність певних видів зайнятості персоналу, які регламентуються нормами вітчизняного трудового законодавства, а є такі, що не регламентуються. Найбільші прогалини спостерігаються в контексті врегулювання новітніх гнучких форм, таких як аутсорсинг, фрілансинг,

аутстафінг, краудсорсинг, лізинг. Більшість із них регламентуються не нормами трудового законодавства, а договорами цивільно-правового характеру. Крім того, в жодному нормативно-правовому акті немає визначення таких форм взаємодії між роботодавцем і працівником.

4. Узагальнено інституційне середовище гнучкої політики зайнятості персоналу в Україні, визначено, що різновиди гнучкої політики зайнятості, що були проаналізовані в роботі, повинні регулюватись виключно трудовим законодавством України з чітким їх визначенням та особливостями регулювання на рівні окремих підприємств, установ та організацій.

5. Проведено бібліометричний аналіз використання терміну «флексік'юріті» за допомогою VOSviewer та Google trends, за результатами якого визначено, що основний масив наукових досліджень спрямований на дослідження проблем гнучкої політики зайнятості персоналу в трьох основних проєкціях: в рамках інституційного підходу (основну роль в якому грає держава як інститут, що активним чином здійснює вплив на ринок праці), антикризового підходу (передбачає реалізацію елементів гнучкої політики зайнятості персоналу як реакції на кризові явища в економіці та намагання роботодавцями скоротити витрати на персонал) та в рамках корпоративного підходу (який основну увагу акцентує на потребах працівників та реалізації концепції соціальної відповідальності).

6. Вперше запропоновано визначення дефініції «флексік'юріті» з урахуванням особливостей західної концепції та вітчизняного інституційного середовища, під якою в роботі розуміється політика зайнятості персоналу, яка реалізується державою на макро-рівні та окремими підприємствами, що спрямовується на підвищення гнучкості ринків праці, а також забезпечуються інтереси роботодавців та підвищується рівень соціальної захищеності працівників шляхом нормативно-договірного регулювання.

7. Проаналізовано основні макроекономічні детермінанти впровадження гнучких форм зайнятості в Україні в сучасних умовах. Визначено та підтверджено шляхом аналізу статистичних даних деструктивний вплив

пандемії COVID-19 та військової агресії російської федерації на ринок праці та соціальну сферу життя населення, а саме: стійке скорочення чисельності населення; старіння населення; масштабна зовнішня та внутрішня міграція населення як в середині країни, так і за кордон, переважно жінок та дітей; погіршення рівня та якості життя населення: низький рівень доходів населення, диференціація рівня доходів серед окремих категорій; збільшення рівня прихованого безробіття; скорочення кількості працездатного населення через його вплив з ринку праці, зокрема до лав Збройних сил України, сил територіальної оборони, волонтерських організацій; зміна структури пропозиції робочої сили; зміна регіональної структури ринку праці.

8. Вперше побудовано таксономічні показники моделі флексік'юриті в Україні, які ґрунтуються на двовимірному підході, запропонованому Європейським фондом покращення умов життя та праці, та який передбачає розрахунок таксономічних показників гнучкості та безпеки для вітчизняного ринку праці. Це дозволило, по-перше, визначити динаміку гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці протягом останніх 5 років, визначити рівень розвитку та співставити Україну за цими критеріями з іншими країнами ОЕСР.

9. Проведено соціологічне дослідження за методом анкетування з використанням гугл-форм, в рамках якого визначено рівень обізнаності щодо можливостей впровадження гнучких форм зайнятості населення країни, а також їх переваг та недоліків. Майже 73,5 % респондентів відповіли, що роботодавці в умовах кризових явищ використовували гнучкі форми зайнятості для того, щоб подолати кризові явища та зберегти своїх працівників. При цьому, цікавим є той факт, що більшість респондентів знають про те, що існують організації, які підтримують гнучкі форми зайнятості (47,1%) та знають сфери, які не потребують присутності на робочому місці (35,3%), але при цьому використовували на підприємстві – 0%. Ще важливим в рамках проведеного аналізу є той факт, що 29,4% респондентів підтверджують готовність та відкритість працівників до роботи в рамках гнучких форм зайнятості.

10. На підставі визначених респондентами переваг та недоліків використання гнучких форм зайнятості персоналу на підприємствах, в роботі було розроблено та побудовано матрицю SWOT-аналізу можливості впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств, яка дозволила визначити стратегічний орієнтир. Аналіз середовища можливостей впровадження гнучких форм зайнятості дозволяє дійти висновку про значне перевищення сильних сторін перед слабкими (7 позицій проти 3). Найбільш вагомими сильними сторонами є можливість працювати з будь-якого місця для найманих працівників та можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку. До слабких сторін, які перешкоджають можливості впровадження гнучких форм зайнятості можна віднести відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників.

11. Проведено оцінку суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості (а саме індивідуальні звільнення, тимчасова зайнятість, масові звільнення), яке дозволило побудувати зведені індикатори законодавства із захисту зайнятості та наочно побачити існуючі прогалини, а саме: відсутність норми щодо компенсації після несправедливого звільнення та відсутність додаткових витрат роботодавців під час масового вивільнення працівників, відсутність врегулювання питань тимчасової зайнятості.

12. На підставі проведеної оцінки законодавства із захисту зайнятості, а також таксономічних показників гнучкості та безпеки ринку праці України, дістав подальшого розвитку механізм державного регулювання гнучких форм зайнятості персоналу, особливістю якого є врахування у використанні різних інструментів регулювання індикаторів рівня гнучкості та безпеки ринку праці України, що дозволить привести у відповідність індикатори флексік'юриті до середніх і високих значень, як в країнах ОЕСР. Головним базисом запропонованого механізму є використання певних інструментів регулювання гнучких форм зайнятості, залежно від стану ринку праці за показниками гнучкості та безпеки (таксономічні показники, що були розраховані на підставі комплексу індикаторів в рамках двовимірного підходу, запропонованого

Європейським фондом покращення умов життя та праці у другому розділі дисертаційної роботи).

13. Дістала подальшого розвитку схема впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств з урахуванням стадій життєвого циклу підприємств та відповідних форм гнучкості фінансової, функціональної чи чисельної.

14. Вперше запропоновано методичний інструментарій впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність вітчизняних підприємств на прикладі ПАТ «УКРОБЛЕНЕРГО», який передбачає виділення етапів впровадження, використання різних форм гнучкості залежно від категорій персоналу, та індивідуальних особливостей конкретних працівників за допомогою їхньої бальної оцінки, що дозволить зробити процес впровадження системним, прозорим та гнучким.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

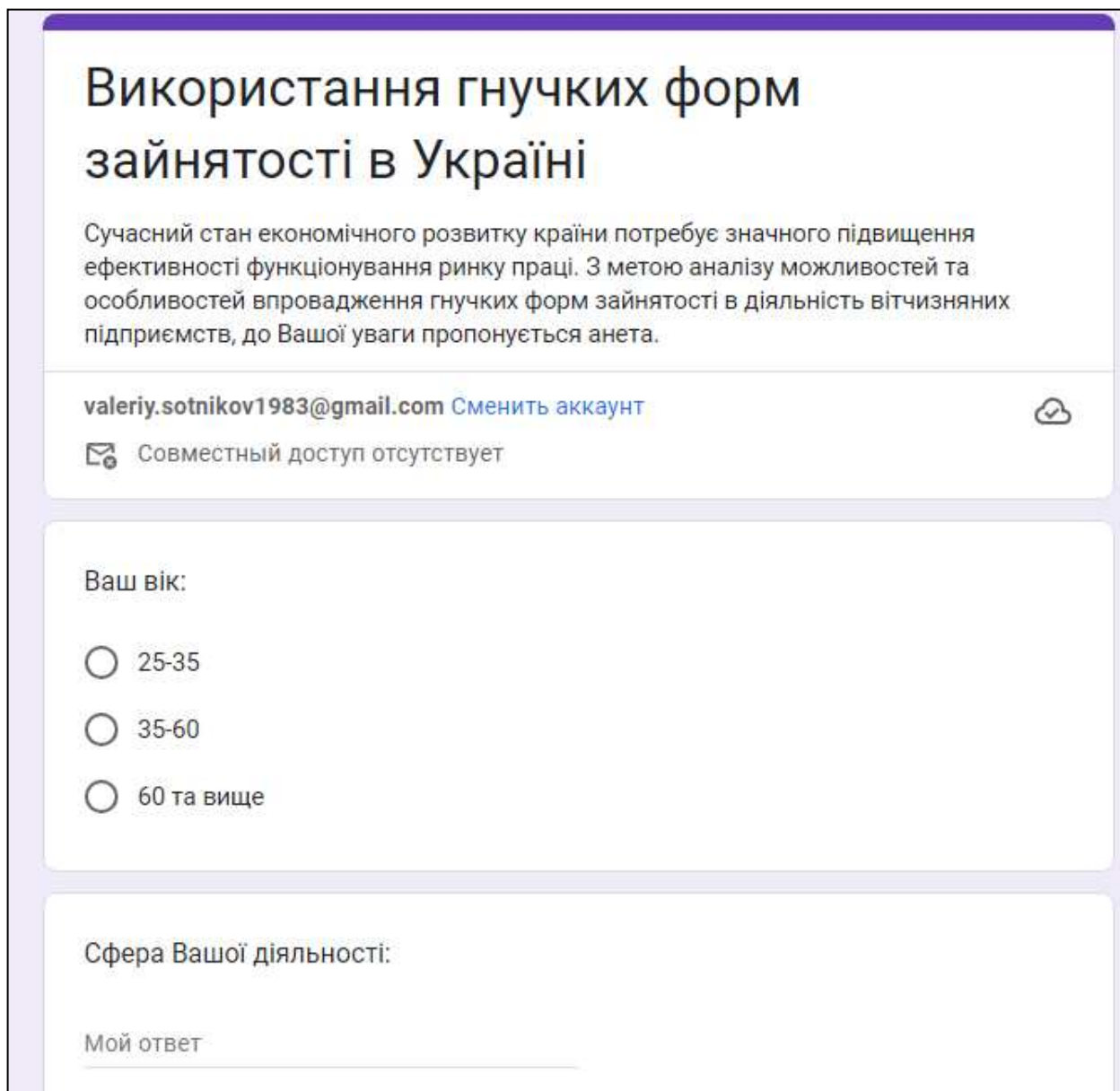
**Перелік даних державного комітету статистики, за якими побудовано
таксономічні показники гнучкості та безпеки вітчизняного ринку праці**

Таблиця А.1

**Перелік показників за напрямками аналітичних досліджень, що формують
матрицю спостережень показників гнучкості та безпеки ринку праці
Україні в 2016-2021 рр.**

Показники безпеки									
Рік	Витрати на соціальний захист, у % до ВВП	Витрати на соціальний захист на душу населення, грн./особу	Витрати на соціальний захист безробітних, млрд. грн	Рівень довіри населення до поліції, %	Коефіцієнт Джині	Рівень бідності, %	Кількість школярів, які отримали атестаг про здобуття базової освіти	Працевлаштування безробітних державною службою зайнятості, тис. осіб	Відсоток зовнішніх сумісників в середньообліковій кількості штатних працівників
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
2016	7,46	3575,4	8,9	24,6	0,215	15,4	329	31,25	0,026
2017	5,9	3414,2	9,1	39,3	0,333	10,8	330	33,2	0,022
2018	5,31	3892,3	8,1	32,9	0,085	9,4	345	37,7	0,013
2019	5,95	5223,1	9,8	46,1	0,588	7,1	352	38,8	0,014
2020	8,45	7762,2	18,6	33	0,568	7,1	345	38,4	0,015
2021	7,78	8233,3	15,9	38,5	0,42	5,5	363	40,5	0,015
Показники гнучкості									
	Коефіцієнт загального обороту працівників	Кількість безробітного населення, яке знаходиться у пошуці роботи 12 місяців та більше	Рівень участі у формальних і неформальних видах навчання та професійної підготовки, у % до чисельності населення	Міграційний приріст населення, тис. осіб	Рівень зайнятості населення віком 55-64 років				
2016	-2	31,25	0,8	10 620	299,6				
2017	-0,3	33,2	0,7	11 997	304,5				
2018	-2,4	37,7	0,8	18 589	4191,5				
2019	-4,5	38,8	0,65	21 512	4289,9				
2020	-4,4	38,4	0,5	9 316	4204,2				
2021	-2,1	40,5	0,6	21 261	4138,9				

ДОДАТОК Б

Анкета «Використання гнучких форм зайнятості в Україні», створена за допомогою сервісу «Гугл форм»

Використання гнучких форм зайнятості в Україні

Сучасний стан економічного розвитку країни потребує значного підвищення ефективності функціонування ринку праці. З метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств, до Вашої уваги пропонується анкета.

valeriy.sotnikov1983@gmail.com [Сменить аккаунт](#)

Совместный доступ отсутствует

Ваш вік:

25-35

35-60

60 та вище

Сфера Вашої діяльності:

Мой ответ

Рис. А.1. Анкета, побудована в «Гугл формі» з метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств

Шляхи подолання кризових явищ роботодавцями в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення в Україні

- Скорочення чисельності штатних працівників
- Скорочення кількості зовнішніх залучених працівників
- Скорочення кількості змін
- Скорочення робочого часу (тижня)
- Скорочення заробітної плати працівників
- Використання гнучких форм зайнятості

Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

Рис. А.2. Анкета, побудована в «Гугл формі» з метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств

Ставлення до гнучких форм зайнятості

- Я не знаю, що це таке
- Використовували на підприємстві, але не мали позитивного досвіду
- Керівництво компанії віддає перевагу традиційним формам організації праці
- Існують організації, які підтримують гнучкі форми зайнятості
- Працівники, які довго не були працевлаштовані, можуть бути залучені за допомогою таких форм
- Я знаю сфери діяльності, які не потребують присутності на робочому місці
- Мені подобається працювати з компаніями, які сприяють тимчасовому працевлаштуванню
- Я бачу, що мої працівники хотіли б працювати в рамках гнучких форм зайнятості

Рис. А.3. Анкета, побудована в «Гугл формі» з метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств

Перелічіть основні переваги гнучких форм зайнятості для Вашої компанії та для Вас

- Економія матеріальних ресурсів та часу
- Можливість працювати з будь-якого місця
- Можливість поєднувати роботу та, наприклад, догляд за дитиною для молодих матерів
- Залучення людей з обмеженими можливостями до економічно активної діяльності
- Гнучкість графіку
- Можливість формування індивідуального графіку режиму праці та відпочинку
- Більш комфортні умови роботи
- Зниження стресу, підвищення залученості до роботи
- Скорочення конфліктів на робочому місці

Рис. А.4. Анкета, побудована в «Гугл формі» з метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств

Які можна виділити недоліки використання гнучких форм зайнятості

- Позбавлення гарантій постійної зайнятості
- Складність організації праці та робочого місця
- Відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням працівників
- Ризик неякісного виконання поставлених завдань
- Відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни
- Складність формування морально-психологічного клімату в колективі
- Відсутність або зниження рівня соціального захисту працівників
- Зниження якості робочої сили внаслідок її декваліфікації
- Перешкода просуванню та кар'єрному зростанню працівників

[Отправить](#) [Очистить форму](#)

Рис. А.5. Анкета, побудована в «Гугл формі» з метою аналізу можливостей та особливостей впровадження гнучких форм зайнятості персоналу в діяльність вітчизняних підприємств

ДОДАТОК В

**Результати оцінки експертами факторів впливу на ринок праці
впровадження гнучких форм зайнятості на вітчизняних підприємствах**

АНКЕТА

В анкеті необхідно заповнити 2 та 3 стовбець. Ступінь впливу оцінюється за 10-бальною шкалою: 9-10 – дуже сильний, 7-8 – сильний; 5-6 – нейтральний; 3-4 – слабкий; 1-2 – дуже слабкий. Можливість виникнення оцінюється за шкалою від 1 до 99%.

Фактор впливу	Ступінь впливу	Можливість виникнення
1. Децентралізація бюджетного процесу		
2. Інвестування закордонних компаній		
3. Міжнародна співпраця		
4. Наявність кваліфікованої робочої сили		
5. Доступ до європейських ринків		
6. Реформування нормативно-правового регулювання зайнятості населення		
7. Створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу		
8. Альтернативне енергозабезпечення		
9. Створення умов для повернення з-за кордону інтелектуального капіталу нації		
10. Збільшення кількості осіб працездатного віку		
11. Підвищення платоспроможності споживача		
12. Перехід на стандарти соціального захисту ЄС		
13. Цифровізація та розвиток інфраструктури		
14. Погіршення конкурентоздатності країни на світовій арені ринку робочої сили		
15. Зміна курсів валют		
16. Зміни у податковій політиці		
17. Продовження міграції населення у працездатному віці у випадку продовження бойових дій		
18. Зниження рівня доходів сімей		
19. Розповсюдження епідемій		
20. Продовження війни в стратегічній перспективі		
21. Моральне та психологічне виснаження населення		
22. Старіння населення та депопуляція		
23. Залежність від зовнішніх технологій		
24. Економія матеріальних ресурсів та часу		
25. Можливість працювати з будь-якого місця		
26. Можливість поєднувати роботу та, наприклад, догляд за дитиною для молодих матерів		
27. Залучення людей з обмеженими можливостями до активної діяльності		
28. Гнучкість графіку		
29. Можливість формування індивідуального графіку режимів праці та відпочинку		
30. Зниження стресу, підвищення залученості до роботи		
31. Відсутність забезпечення з боку роботодавця необхідним обладнанням		
32. Відсутність контролю за працівниками та, як наслідок, зниження дисципліни		
33. Складність формування морально-психологічного клімату в колективі		

ДОДАТОК Г

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та Web of Science:

1. Nazarova G., Sotnikova Yu., Churkin A., Baliasnyi V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntes universitarios*. 2023. №3(4). P. 88-98. (Web of Science Core Collection). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1490/1024>

У наукових фахових виданнях України, у тому числі що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230–238. https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_230_238

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-230-238>

3. Балясний В. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Економіка та суспільство (електронне видання)*. 2022. №45.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-97>

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

4. Балясний В.О. Гнучка політика зайнятості в умовах трансформації в економіці України. *Science, theory and practice: матеріали IV Міжнародної*

науково-практичної конференції (м. Токіо, Японія, 12-15 жовтня 2021 р.). РР. 46-50.

5. Назарова Г. В., Балясний В.О. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Current issues of science and integrated technologies : the 1th International scientific and practical conference, January 10 - 13, 2023. (Milan, Italy, 2023).* Р. 147-149.

6. Балясний В.О. Концепція флексік'юріті як сучасна концепція гнучкої політики зайнятості. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. 20-21 квітня, 2023. (м. Харків: ДБТУ, 2023).* С. 73-76.

7. Назарова Г.В., Балясний В.О. Аналіз індикаторів гнучкості та безпеки на вітчизняному ринку праці. *Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти* : Факультетська науково-практична конференція докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів; 24 листопада 2023 року. (Харків : ХНЕУ, 2023). С. 101 – 102.

8. Назарова Г.В., Балясний В.О. Законодавство із захисту зайнятості: оцінка в Україні та закордоном. *Modern problems of Science and Technology: Prospects for Further Development : XXXVII International scientific and practical conference; 4-6 September, 2024. (Bergen, Norway, 2024).* Р. 47-51.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 24/86-07-69 від 04.10.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій поданих в дисертації на
 здобуття наукового ступеня доктора філософії
 здобувача Балясного Віктора Олеговича
 на тему: " Організаційно-економічне забезпечення гнучкої політики зайнятості
 персоналу підприємств "

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Балясного Віктора Олеговича впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Ринок праці та зайнятість населення», «Основи соціальної політики», «Управління персоналом» для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 Економіка та 232 Соціальне забезпечення. Зокрема, в дисциплінах «Ринок праці та зайнятість населення», «Основи соціальної політики» використовуються пропозиції здобувача щодо використання категорій «гнучка політика зайнятості», «флексік'юриті»; класифікація різновидів гнучкої політики зайнятості шляхом виділення трьох класифікаційних ознак: ті, що акцентують увагу на нормативно-правовому аспекті регулювання зайнятості на підприємствах; ті, що акцентують увагу на організаційних засадах забезпечення гнучких форм зайнятості; ті, що враховують особливості обліку найманих працівників; методика розрахунку таксономічних показників гнучкості та безпеки для вітчизняного ринку праці. В дисципліні «Управління персоналом» в рамках питання «Нормативно-правова база управління персоналом» використовується науково-методичний підхід щодо кількісної оцінки суворості норм вітчизняного законодавства у сфері захисту зайнятості, який передбачає визначення зведених індикаторів законодавства із захисту зайнятості, що дозволяє наочно побачити існуючі прогалини в законодавчому забезпеченні зайнятості найманих працівників.

Проректор з навчально-методичної роботи,
 к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

241537

002906



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

ПрАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

вул. Гоголя, 10, м. Харків, Україна, 61057

тел. +38(057)341-39-99, 0-800-200-413

E-mail: zbutenergo@ukr.net, вебсайт: zbutenergo.kharkov.ua

код ЄДРПОУ 42206328

10.09.2024 № 05/5433

На № _____ від _____

зайнятості персоналу підприємств»

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Балясного Віктора Олеговича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
на тему:

«Організаційно-економічне забезпечення гнучкої політики
зайнятості персоналу підприємств»

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора та з використанням методики поданої в дисертації, розроблено пропозиції щодо впровадження гнучкої HRM-стратегії в діяльність Приватного акціонерного товариства «Харківенергозбут» (код 42206328). За допомогою означеної стратегії було визначено етапи впровадження, категорії персоналу, які будуть переводитись на гнучких форми зайнятості в залежності від специфіки їхньої діяльності та індивідуальних особливостей працівників. При плануванні господарчої діяльності підприємства використовуються рекомендації Балясного О.В., щодо використання різних варіантів гнучких форм зайнятості: функціональної, фінансової або чисельної.

Всі означені методики впроваджені в роботу підприємства у 2024 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків ПрАТ «Харківенергозбут» перед автором.

Директор фінансовий



Олена ВАРЛАМОВА

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 51/2024
від 03.09.2024 р.

Дана **БАЛЯСНОМУ ВІКТОРУ ОЛЕГОВИЧУ,**

який був призначений, відповідно до наказу ректора від 29.03.2023 року № 32-НДС, відповідальним виконавцем та брав участь у госпдоговірній науково-дослідній роботі по темі № 101-46/31/23 (Замовник — Приватне акціонерне товариство «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ») «**Формування компенсаційного пакету в системі стимулювання персоналу**» у період з 03.04.2023 р. по 28.04.2023 р.

Вступ, розділ 1. Компенсаційний пакет як елемент стимулювання персоналу.

Державний реєстраційний номер **0123U102075**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
_____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 56/2024
від 05.09.2024 р.

Дана **БАЛЯСНОМУ ВІКТОРУ ОЛЕГОВИЧУ**,
який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної
роботи за темою «**Науково-методичне забезпечення управлінської
діяльності в умовах кризового та воєнного стану**» з 01.09.2022 року по
30.06.2023 року.

Розділ 2. Науково-методичне забезпечення антикризового управління
персоналом.

Державний реєстраційний номер **0122U201259**

Начальник НДК



Ірина ЛИТОВЧЕНКО



АТ "ХАРКІВМІСЬКГАЗ"

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ "ХАРКІВМІСЬКГАЗ"

вулиця Москалівська, 57/59, Харків, Харківська область, 61004
Код ЄДРПОУ 03359552, ІПН 033595520399, тел. (057) 763 07 10

02.09.2024
№ 07/2901

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Балясного В.О., поданих в дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук на тему:
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОЇ ПОЛІТИКИ
ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по проблемам впровадження гнучкої політики зайнятості в діяльність вітчизняних підприємств були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання промислових підприємств Харківського регіону, в тому числі АТ «Харківміськгаз». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, проведено соціологічне дослідження за методом анкетування з використанням гугл-форм щодо переваг та недоліків впровадження гнучких форм зайнятості.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. За активною участю автора обґрунтовано методичний підхід до впровадження гнучкої винагороди, поданий в дисертації. Запропонована методика забезпечила розробку пропозицій для покращення інноваційної діяльності підприємства. Винагорода «Розвиток» як елемент гнучкої винагороди заохотив працівників підприємства до активної участі в ухваленні рішень та участі в реалізації інноваційних проєктів. При плануванні діяльності АТ «Харківміськгаз» використовуються рекомендації Балясного В.О. щодо бальної оцінки працівників за показниками освіти, досвіду роботи, розумових здібностей, фізичних зусиль, ініціативності та самостійності, відповідальності за роботу інших, раціональності використання робочого часу, міжособистісних стосунків, ставлення до роботи, саморозвитку, організаторських здібностей. Практичний інтерес викликають пропозиції дисертанта стосовно групування працівників на підставі отриманих балів за так званими групами та формами гнучкості. Це дозволить врахувати індивідуальні особливості кожного працівника під час використання гнучких форм. Зазначена методика впроваджена в роботу підприємства у 2024 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Т.в.о. Голови Правління



Олександр ТКАЧ