МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Роль гнучких форм організації в умовах війни на прикладі підприємств Запорізької області

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Role of Flexible Forms of Organization in Wartime on the example of Enterprises in Zaporizhzhia Region

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Скляр К.Є.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Скляр Катерині Євгенівні

1. Тема роботи Роль гнучких форм організації в умовах війни на прикладі підприємств Запорізької області
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1966-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління підприємств.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Розділ1. Теоретичні основи гнучких форм організації в умовах війни – складається з 3х підрозділів: 1.1 Сутність та види гнучких форм організації (наприклад, дистанційна робота, аутсорсинг, фріланс, проектна робота); 1.2 Переваги та недоліки гнучких форм організації в умовах війни; 1.3 Фактори, що впливають на вибір та ефективність гнучких форм організації. Розділ 2. Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах Запорізької області в умовах війни – складається з 3х підрозділів: 2.1 Характеристика економіки Запорізької області та вплив війни на її розвиток; 2.2 Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах різних галузей (наприклад, промисловість, сільське господарство, сфера послуг); 2.3 Виявлення проблем та бар'єрів, що виникають при застосуванні гнучких форм організації. Розділ 3.Рекомендації щодо підвищення ефективності гнучких форм організації на підприємствах запорізької області в умовах війни – складається з 2х підрозділів: 3.1 Розробка рекомендацій щодо вибору та впровадження гнучких форм організації; 3.2 Пропозиції щодо

державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.Є.Скляр
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Роль гнучких форм організації в умовах війни на прикладі підприємств Запорізької області: 59 сторінок, 8 таблиць, 5 рисунок. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Об'єкт дослідження – гнучкі форми організації праці на підприємствах Запорізької області.

Предмет дослідження – особливості адаптації підприємств Запорізької області до гнучких форм організації праці в умовах воєнного стану

Мета дослідження – дослідити вплив гнучких форм організації праці на ефективність та адаптацію підприємств Запорізької області в умовах воєнного стану, а також визначити перспективи їх подальшого розвитку.

Згідно з метою було сформовано основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи застосування гнучких форм організації праці в умовах кризових ситуацій.
2. Виявити особливості та тенденції застосування гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області в умовах воєнного стану.
3. Визначити основні проблеми застосування гнучких форм організації праці на ефективність діяльності підприємств Запорізької області в умовах воєнного стану.
4. Розробити практичні рекомендацій щодо оптимізації застосування гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області в умовах воєнного стану та в післявоєнний період.

Виявити можливості та перспективи для розвитку гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області після закінчення воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі впливу гнучких форм організації праці на підприємства Запорізької області в умовах воєнного стану.

Дослідження дозволить не лише удосконалити систему застосування гнучких форм організацій, а й иявити та проаналізувати існуючі проблеми та недоліки цієї системи в загальному управлінні компанєю.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра беззаперечна, оскільки дослідження спрямоване на вивчення критично важливих аспектів адаптації бізнесу до екстремальних умов. З огляду на триваючі воєнні дії, підприємства регіону стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають негайного пошуку та впровадження ефективних стратегій для збереження працездатності. Аналіз гнучких форм організації праці, таких як дистанційна робота, гібридні моделі та аутсорсинг, дозволяє виявити ключові фактори, що сприяють стійкості бізнесу в умовах постійної невизначеності та ризику.

ГНУЧКІ ФОРМИ ПРАЦІ, ВОЄННИЙ СТАН, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ, АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ, ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА, ГІБРИДНИЙ ГРАФІК, РИНОК ПРАЦІ.

ABSTRACT

Qualification work: Role of Flexible Forms of Organization Wartime on the example of Enterprises in Zaporizhzhia Region: 59 pages, 8 tables, 5 figures. The list of references includes 30 names.

The object of the study is flexible forms of labor organization at enterprises in the Zaporizhzhia region.

The subject of the study is the peculiarities of the adaptation of enterprises in the Zaporizhzhia region to flexible forms of labor organization under martial law

The purpose of the study is to investigate the impact of flexible forms of labor organization on the efficiency and adaptation of enterprises in the Zaporizhzhia region under martial law, as well as to determine the prospects for their further development.

In accordance with the purpose, the main tasks of the study were formed:

1. To analyze the theoretical foundations of the application of flexible forms of labor organization in crisis situations.

2. To identify the features and trends of the application of flexible forms of labor organization at enterprises in the Zaporizhzhia region under martial law.

3. To identify the main problems of the application of flexible forms of labor organization on the efficiency of the activities of enterprises in the Zaporizhzhia region under martial law.

4. To develop practical recommendations for optimizing the application of flexible forms of labor organization at enterprises in the Zaporizhzhia region under martial law and in the post-war period.

To identify opportunities and prospects for the development of flexible forms of labor organization at enterprises of the Zaporizhzhia region after the end of martial law.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of the impact of flexible forms of labor organization on enterprises of the Zaporizhzhia

region under martial law.

The study will allow not only to improve the system of application of flexible forms of organizations, but also to identify and analyze existing problems and shortcomings of this system in the general management of the company.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of the bachelor's qualification work is undeniable, since the study is aimed at studying critically important aspects of business adaptation to extreme conditions. Given the ongoing military operations, enterprises in the region are faced with unprecedented challenges that require the immediate search and implementation of effective strategies to maintain operational efficiency. Analysis of flexible forms of work organization, such as remote work, hybrid models and outsourcing, allows us to identify key factors that contribute to business sustainability in conditions of constant uncertainty and risk.

FLEXIBLE FORMS OF WORK, MARTIAL LAW, ZAPORIZHZHIA REGION, ADAPTATION OF ENTERPRISES, TELEWORK, HYBRID SCHEDULE, LABOR MARKET.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

IT – Information Technologies (інформаційні технології);

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

SWOT-аналіз – метод виявлення слабких та сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

SMART – мнемонічна абревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ 12

1.1 Сутність та види гнучких форм організації (наприклад, дистанційна робота, аутсорсинг, фріланс, проектна робота). 12

1.2 Переваги та недоліки гнучких форм організації в умовах війни. 18

1.3 Фактори, що впливають на вибір та ефективність гнучких форм організації. 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 29

2.1 Характеристика економіки Запорізької області та вплив війни на її розвиток. 29

2.2 Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах різних галузей (наприклад, промисловість, сільське господарство, сфера послуг). 34

2.3 Виявлення проблем та бар'єрів, що виникають при застосуванні гнучких форм організації. 39

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 43

3.1 Розробка рекомендацій щодо вибору та впровадження гнучких форм організації. 43

3.2 Пропозиції щодо державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації. 48

ВИСНОВКИ 53

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 56

ВСТУП

У сучасному світі, де динаміка змін набула небачених раніше темпів, ефективність організації праці стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. Особливо гостро це питання постає в умовах воєнного стану, який кардинально трансформував звичні бізнес-процеси. Для підприємств Запорізької області, що знаходяться в епіцентрі подій, пошук та впровадження гнучких форм організації праці є не просто інновацією, а життєвою необхідністю. Саме від здатності адаптуватися, забезпечити безперервність діяльності та зберегти кадровий потенціал залежить їхнє майбутнє.

У цьому контексті, дослідження ролі гнучких форм організації праці, таких як дистанційна робота, гібридні графіки, фріланс та аутсорсинг, набуває особливої актуальності. Незважаючи на вже існуючий досвід застосування цих форм, війна внесла свої корективи, вимагаючи не лише технічної, а й психологічної адаптації. Існує низка проблем, які потребують вирішення, зокрема забезпечення кібербезпеки, збереження продуктивності в умовах стресу, підтримка комунікації та корпоративної культури на відстані, а також розробка ефективних систем оцінки та мотивації працівників. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу та розробки адаптованих стратегій, які враховують специфіку регіону та особливості воєнного стану.

У процесі дослідження будуть використані різноманітні методи, зокрема аналіз літератури для вивчення теоретичних основ гнучких форм організації праці, статистичний аналіз для оцінки їх впливу на продуктивність та ефективність, а також опитування та інтерв'ю з представниками підприємств Запорізької області для збору практичного досвіду. Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної моделі застосування гнучких форм організації праці, яка враховує специфіку воєнного стану та особливості регіону. Практичне значення

дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами Запорізької області для адаптації до нових умов, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти гнучких форм організації праці в умовах кризових ситуацій. У другому розділі аналізується існуючий досвід застосування гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області. У третьому розділі пропонуються шляхи оптимізації та розвитку гнучких форм організації праці в умовах війни та в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Сутність та види гнучких форм організації (наприклад, дистанційна робота, аутсорсинг, фріланс, проектна робота).

Гнучка зайнятість дозволяє працівникам вибирати між робочим і вільним часом, коли і як вони використовують свій робочий і вільний час. Однак вони можуть бути реалізовані лише на підприємствах або підрозділах, які мають відповідні організаційно-технічні основи та відповідний статус виробничих відносин. Ці форми зайнятості охоплюють ненормований режим робочого часу, робоче місце, організацію праці та соціальний статус працівників. Гнучкі форми зайнятості включають роботу вдома, неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, альтернативний робочий тиждень (двоє працівників працюють на одному робочому місці) і скорочений робочий тиждень (стандартна тривалість робочого тижня ділиться на меншу кількість робочих днів). Така форма зайнятості може зменшити безробіття серед незахищених верств суспільства, таких як люди з обмеженими можливостями, молодь, жінки з дітьми та люди передпенсійного віку [20].

Гнучкі форми організацій і та системи робочого часу діють як «буфер» між повною зайнятістю та безробіттям, дозволяючи працівникам зберігати роботу в періоди економічної нестабільності. Застосування та ефективність гнучких форм зайнятості на ринку праці дозволяє вирішити складні проблеми організації та управління виробництвом, мінімізувати потребу у величезних фінансових витратах, пов’язаних зі звільненням працівників (особливо в кризовий період), утримати кваліфікований персонал.

Гнучка організація дає можливість узгодити інтереси обох сторін ринку праці – роботодавців і працівників. Іншими словами, гнучкість

зайнятості та соціальна безпека працівників можуть співіснувати та взаємодіяти, а не конфліктувати. Це положення має велике значення для формування політики регулювання ринку праці в сучасних умовах.

У сучасній науці дослідники зайнятості розрізняють кризові моделі та перехідні моделі гнучкої зайнятості [17]. Кризовий режим гнучкої зайнятості виникає під час економічних потрясінь, коли роботодавці змушені пристосовуватися до невизначеності та обмежених ресурсів.

У цій моделі гнучка зайнятість в основному спрямована на зниження витрат, мінімізацію звільнень і підтримку основної діяльності компанії. Це часто призводить до того, що працівники мають обмежене соціальне забезпечення та нестабільний дохід. Трансформаційна модель гнучкої зайнятості формується в контексті структурних змін економіки, таких як цифровізація, автоматизація та зміни трудових відносин.

Також слід підкреслити, що за цієї моделі гнучка організація сприяє інноваціям і розвитку, створюючи нові можливості для працівників, особливо з точки зору балансу між роботою та особистим життям. Метою є інтеграція гнучких форм праці в стабільні умови праці, забезпечуючи соціальний захист працівників.

Різниця між цими моделями полягає в меті та контексті застосування: кризові моделі фокусуються на виживанні підприємств у важкі економічні часи, тоді як трансформаційні моделі фокусуються на довгострокових змінах і розвитку в умовах технологічної та ринкової трансформації [1].

В українській довоєнній економіці використання гнучких форм зайнятості передбачало такі інновації, як лізинг, аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, дистанційна робота (teleemployment), віддалена робота (freelancing), а також нетипові схеми робочого часу, зокрема розподіл робочого місця між кількома працівниками, гнучкий графік та аморфний робочий день [2].

До пандемії COVID-19 невеликий відсоток населення світу працював віддалено. За даними Міжнародної організації праці, лише 8% світової

робочої сили постійно працюють з дому. В ЄС це число зросло з 5% у 2009 році до 9% у 2019 році, причому в Нідерландах і Фінляндії найбільша частка дистанційної роботи (14%).

В Україні під час травневого карантину 2021 року 21% українців працювали віддалено. Крім того, Україна є одним із лідерів фрілансу та займає четверте місце у світі за кількістю зайнятих на цифрових платформах [18]. Як форма тимчасової зайнятості, лізинг персоналу став новим форматом бізнесу, який забезпечує кваліфіковані таланти для ринку праці та знижує витрати на працевлаштування. Використання лізингу на макрорівні дозволяє швидко залучити необхідну кількість кваліфікованих працівників, скоротити адміністративні витрати, мінімізувати витрати на тимчасове наймання висококваліфікованих спеціалістів та зменшити податкові витрати на заробітну плату. Лізинг рекомендується використовувати під час сезонних робіт або для заміни відсутніх постійних працівників.

Аутсорсинг передбачає передачу непрофільних функцій закладу іншій компанії на підставі цивільно-правового договору. Співробітники залишаються в штаті організації-працівника, але обслуговують організацію-користувача. Найпопулярнішими сферами для аутсорсингу є послуги охорони, клінінгу, навчання співробітників, реклами, дослідження ринку, бухгалтерські та комп'ютерні послуги. Це дозволяє заощадити кошти, оскільки немає необхідності утримувати додатковий персонал або купувати додаткове обладнання [17]. Аутсорсинг передбачає виведення частини співробітників із штату компанії та переведення їх до спеціалізованої установи, яка формально виступає роботодавцем і виконує всі пов’язані з цим завдання, включаючи виплату заробітної плати, утримані податки, соціальне забезпечення та охорону здоров’я, дозвілля та розваги. листки непрацездатності. Використання аутсорсингу на макрорівні дозволяє уникнути податкових зобов’язань і скасувати соціальне страхування працівників, яке зазвичай передбачається трудовим договором [17].

Дистанційна робота та дистанційна робота дозволяють співробітникам виконувати завдання вдома, одночасно передаючи результати за допомогою телекомунікаційних технологій. Це нетрадиційний спосіб роботи, який передбачає гнучкі соціальні та робочі відносини між працівником і роботодавцем у віртуальному середовищі. Дистанційна робота може бути основним способом роботи або використовуватися для окремих співробітників [1].

Фріланс як форма віддаленої роботи дозволяє співробітникам заробляти, продаючи свої професійні навички та вміння на ринку, надаючи послуги та здебільшого працюючи в інформаційній сфері. На українському ринку праці також використовувалися такі моделі робочого часу: скорочений робочий час, розподіл праці між кількома працівниками, позмінна робота, розрахунок часу, гнучкий робочий час, аморфний робочий час і позмінна робота. Ці моделі можуть бути як стандартними, так і гнучкими, якщо працівник має можливість змінювати початок і кінець свого робочого дня. Неповний робочий час може встановлюватися у визначений роботодавцем термін, який передбачає можливість скорочення або зміни окремих частин робочого часу протягом тижня або місяця.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що до повного вторгнення російських військ в Україну компанії активно використовували такі підходи до гнучкої роботи:

1). Гнучкий графік роботи. Багато компаній надали співробітникам можливість визначати свій індивідуальний графік роботи. Це дозволяло співробітникам самостійно обирати час початку та закінчення робочого дня, що допомагало поєднувати роботу з особистими справами чи навчанням. Такий підхід був особливо актуальним у IT-секторі, креативних індустріях та серед компаній, які зосереджені на наданні послуг [21].

2). Віддалена робота. З розвитком інформаційних технологій та доступу до Інтернету віддалена робота стала одним із найпопулярніших видів гнучкої роботи в Україні. Ця форма набула особливого поширення під

час пандемії COVID-19, коли багато компаній були змушені перевести співробітників на дистанційну роботу. Віддалена робота дозволила заощадити на оренді офісних приміщень і дала співробітникам більше гнучкості.

3). Неповний та повний робочий день. Компанії дозволили працівникам працювати неповний робочий день або виконувати свої обов'язки неповний робочий день. Це було вигідно як працівникам, які мали інші зобов’язання чи обмежені фізичні можливості, так і роботодавцям, які змогли залучити додаткові кошти без суттєвого збільшення навантаження.

4). Проектна та фрілансерська робота. До війни в Україні склалася традиція залучення фрілансерів та експертів на основі проектних контрактів. Це дозволяло компаніям швидко отримати необхідні ресурси для виконання конкретних завдань без необхідності тривалих зусиль. Такий підхід був особливо популярний в IT, ЗМІ, маркетингу та консалтингу.

5). Закупівлі та аутсорсинг. Використання аутсорсингу та аутсорсингу дозволило компаніям передавати частину бізнес-процесів або функцій зовнішнім фахівцям, що забезпечувало гнучкість управління ресурсами та скорочення операційних витрат. Цей вид працевлаштування став особливо популярним серед великих компаній і міжнародних корпорацій.

6). Гнучка система відпочинку та релаксації. Деякі підприємства запровадили гнучку політику щодо відпусток і відпусток, що дозволяє працівникам ефективніше керувати своїм часом, зберігаючи при цьому продуктивність. Такий підхід допоміг підвищити лояльність співробітників і знизити плинність кадрів. Такі підходи до гнучкої роботи спрямовані на підвищення задоволеності співробітників, оптимізацію операційних процесів і зниження витрат [21].

Гнучкість у роботі не лише підвищує продуктивність та задоволеність працівників, але й забезпечує стійкість бізнесу в умовах постійних змін. Вибір оптимальної моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури та стратегічних цілей. Ця таблиця допоможе

керівникам та HR-фахівцям зробити усвідомлений вибір, враховуючи особливості кожної моделі та їхню відповідність потребам організації. Порівняння характеристики моделей гнучких форм організації праці наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння моделей гнучких форм організації праці

Критерій порівняння	Кризова модель	Трансформаційна модель
1	2	3
Мета	Виживання підприємства в умовах економічної кризи	Розвиток та інновації в умовах структурних змін
Контекст застосування	Економічні потрясіння, воєнний стан	Цифровізація, автоматизація, зміна трудових відносин
Основні характеристики	Зниження витрат, мінімізація звільнень, підтримка основної діяльності	Створення нових можливостей для працівників, баланс між роботою та особистим життям
Соціальний захист працівників	Обмежений, нестабільний дохід	Гарантований, стабільний дохід
Фокус	Короткострокові заходи	Довгострокові зміни та розвиток
Основні інструменти	Скорочення робочого часу, тимчасові контракти, аутсорсинг	Дистанційна робота, фріланс, гнучкий графік, навчання та розвиток
Переваги	Швидка адаптація до кризових умов, збереження робочих місць	Підвищення продуктивності, залучення кваліфікованих працівників, покращення якості життя
Недоліки	Нестабільність, соціальна незахищеність, ризик вигорання	Вимагає значних інвестицій в технології та навчання, складність контролю за виконанням роботи
Приклади застосування	Скорочення робочого часу під час економічної кризи, дистанційна робота в умовах воєнного стану	Впровадження гнучкого графіку в IT-компаніях, використання фрілансу для виконання проектних робіт

Аналіз порівняння моделей гнучких форм організації праці демонструє, що кожна з них має свої унікальні переваги та недоліки. Вибір оптимальної моделі залежить від конкретних потреб підприємства, його галузі, розміру та корпоративної культури. Важливо враховувати не лише економічні аспекти, але й вплив на задоволеність та продуктивність працівників.

В умовах швидких змін та невизначеності, гнучкість стає ключовим фактором успіху. Підприємства, які вміють ефективно використовувати різні моделі гнучкої організації праці, отримують конкурентні переваги, підвищують стійкість до криз та залучають талановитих працівників. Необхідно постійно аналізувати та адаптувати підходи до організації праці, враховуючи нові тенденції та технології.

1.2 Переваги та недоліки гнучких форм організації в умовах війни.

Гнучка практика працевлаштування дозволяє працівникам досягти балансу між роботою та особистим життям, що дозволяє їм приділяти більше часу сім’ї, хобі та іншим інтересам. Крім того, гнучкі методи роботи можуть зменшити стрес, оскільки працівники краще контролюють свій час. Наприклад, відсутність необхідності щодня ходити на роботу може зменшити втому та допомогти вам краще використовувати свій час.

Це позитивно впливає на фізичне та психічне здоров'я. Крім того, гнучка зайнятість дозволяє працівникам одночасно з основною роботою займатися підвищенням кваліфікації, що сприяє кар’єрному росту. Це також може зменшити ризик вигорання, оскільки є можливість більш рівномірно розподілити робоче навантаження або зосередитися на важливих завданнях у найбільш продуктивний для себе час [22].

Незважаючи на низку переваг для населення працездатного віку, були й певні недоліки у виборі часу роботи чи відпочинку. Запровадження гнучких форм зайнятості в Україні раніше неоднозначно сприйняли працівники, побоюючись порушення своїх соціальних зобов'язань. Оскільки «гнучкість» в організації праці є, хоч і має здатність підвищувати ефективність підприємства, водночас не завжди забезпечує належний рівень захисту працівників.

Основне занепокоєння полягало в тому, що такі форми зайнятості, як неповний робочий день, тимчасова або фрілансерська робота, можуть призвести до зниження заробітної плати, відсутності пільг і неоплати понаднормової роботи. Працівники розглядали гнучкі умови працевлаштування як інструмент, який роботодавці можуть використовувати для зменшення витрат, уникаючи соціальних зобов’язань. Наприклад, відсутність стабільної зайнятості, пов'язаної з гнучкими формами зайнятості, викликала занепокоєння щодо майбутніх доходів і можливостей кар'єрного зростання. Такі обставини становили ризики для працівників, зокрема через відсутність соціального захисту у разі хвороби, відсутність права на оплачувану відпустку та можливість звільнення без вихідної допомоги [23].

У ситуаціях, коли працівники мали обмежені права та захист за гнучкими умовами найму, існувало занепокоєння, що їхній добробут буде під загрозою. За таких обставин працівники можуть відчувати себе залежними від економічних і бізнес-рішень, продиктованих виключно бажанням компаній оптимізувати витрати та підвищити прибутковість. Це означало, що гнучкі форми зайнятості замість того, щоб створювати сприятливі умови для роботодавців і працівників, посилювали нерівність і знижували соціальні стандарти. Особливо гостро ця проблема стоїть сьогодні з огляду на нестабільність середовища для вітчизняних компаній. Проте гнучкі форми зайнятості приносять значну користь Україні, зокрема в плані боротьби з безробіттям. Вони дають змогу зменшити загальну чисельність безробітних шляхом створення прийнятних умов праці для різних верств населення, зокрема для жінок, молоді та працівників похилого віку.

Гнучкі форми зайнятості дозволяють збільшувати кількість працівників без необхідності створення нових робочих місць, шляхом обміну робочими місцями між працівниками або розширення можливостей працевлаштування для тих, хто втратив роботу. Для певних груп

працівників такі форми зайнятості є ефективним засобом задоволення потреби в гнучкій організації праці, особливо коли це пов'язано з виконанням інших соціальних обов'язків або проблемами зі здоров'ям.

Проте з огляду на воєнні події в Україні необхідно переглянути існуючі підходи до гнучкої зайнятості, щоб вони стали ефективним інструментом збереження робочих місць та підвищення стійкості компаній. Під час війни зростає потреба забезпечити стабільність ринку праці шляхом адаптації гнучких форм зайнятості до особливих умов війни. Серед них – можливість організації роботи під час тимчасової евакуації, уможливлення дистанційної роботи в районах, що постраждали від війни, або запровадження неповного робочого дня для працівників, які не можуть працювати повний робочий день через обмеження, пов'язані з війною. Запроваджені під час пандемії форми дистанційної роботи забезпечили стабільність виробничих процесів навіть під час війни. У червні 2024 року понад 14% претендентів спеціально шукали онлайн-роботу, хоча доступними були лише 7% таких вакансій. Дослідження Work.ua [25] показало, що 31% респондентів віддають перевагу гнучкому режиму роботи та віддаленій роботі.

В Україні кількість вакансій для віддаленої роботи зросла майже на 40%, особливо у великих містах (Київ, Харків, Львів, Одеса та Дніпро). Дистанційна робота стала одним із найпривабливіших варіантів для працівників під час пандемії та війни, оскільки забезпечує особисту безпеку, дає змогу ефективніше використовувати час та пропонує широкий спектр можливостей працевлаштування, у тому числі в міжнародних організаціях. Для роботодавців це зменшує витрати на оренду та обладнання та забезпечує доступ до ширшого кола кваліфікованих спеціалістів, незалежно від місця їх проживання [26].

У зв'язку зі стрімкими змінами на ринку праці та негативними наслідками війни все більшої популярності набувають гнучкі форми зайнятості. Реалізація на підприємстві гнучкої політики зайнятості не тільки

сприяє збереженню робочих місць, а й підвищує здатність підприємств адаптуватися до швидких змін, спричинених війною.

Наглядно основні переваги та недоліки гнучких форм організації праці в умовах війни наведемо у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки гнучких форм організації праці в умовах війни

Переваги	Недоліки
1	2
Забезпечення безпеки працівників: - зменшення ризику для життя та здоров'я.	Проблеми з комунікацією та координацією: - ускладнення взаємодії між працівниками та відділами.
Збереження кадрового потенціалу: - можливість працювати з безпечних місць.	Зниження продуктивності: - відсутність контролю та відволікаючі фактори можуть вплинути на ефективність.
Підтримка безперервності бізнесу: - можливість працювати в умовах обмежень.	Витрати на технічне забезпечення: - необхідність забезпечення працівників необхідним обладнанням та зв'язком.
Розширення географії пошуку талантів: -можливість наймати працівників з інших регіонів та країн.	Проблеми з кібербезпекою: - підвищений ризик витоку даних та кібератак.
Зниження витрат на оренду та утримання офісу: - економія ресурсів.	Вплив на корпоративну культуру: - ускладнення формування корпоративного духу та цінностей.
Підвищення мотивації працівників: - гнучкість та автономія можуть підвищити задоволеність роботою.	Соціальна ізоляція працівників: - відсутність особистого спілкування може негативно вплинути на психологічний стан.
Можливість швидкої адаптації до змін: - гнучкість дозволяє оперативно реагувати на нові виклики.	Складність контролю за виконанням завдань: - необхідність розробки ефективних систем оцінки.

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вимагають подальшого розвитку існуючих моделей організації праці з урахуванням специфіки воєнного часу та особливих потреб працівників, які працюють у важких умовах. Важливо також, що ці моделі мають на меті підвищити їх соціальну безпеку та їх психологічний стан [24].

Сучасний стан вітчизняного ділового життя свідчить про те, що існуюча модель організації праці не працює. Вся інформація про модель

захищена і безпечна для психіки. Психологічні системи повністю руйнують реальність перед обличчям емпанади, дао, засноване на емоційних і психологічних основах, є найтоншим, nausurasari між протиріччями та частою астрономією, з результатом. Це захищає касові апарати та служби. Соціальні дослідження показують, що близько 60% населення обмежені обмеженням діяльності, пов'язаної з іншими. Це особливо важливо, якщо ви не працюєте, але можливо, це означає, що може виникнути стрес і втома [5].

Таким чином, надання соціальних послуг із психологічним супроводом є основним елементом управління ресурсами, який забезпечує загальне благополуччя працівників. Основою моделі гнучкої роботи у військовому середовищі є те, що кризова модель є гнучкою у роботі, оскільки економіці особливо важко функціонувати в умовах ринку та ситуації в цій ситуації. Модель кризи гнучкої роботи - це бізнес-модель бізнес-моделі та поточної бізнес-моделі. тези між собою.

Це допомагає компаніям виживати в постійно мінливих і непередбачуваних умовах, які є звичайними у воєнний час. Крім того, кризова модель гнучкої роботи може бути реалізована з мінімальними витратами часу та ресурсів, що дуже важливо в ситуаціях, коли країна стикається з безпрецедентними викликами. Це дозволяє забезпечити певний рівень зайнятості навіть у найскладніших умовах, зберігаючи стабільність на ринку праці. Проте вдосконалена кризова модель має бути гнучкою, соціально відповідальною та адаптованою до конкретних викликів, які виникають під час війни. Він повинен не тільки гарантувати робочі місця, але й забезпечувати необхідний захист і підтримку працівників у нестабільних умовах. Краща гнучка політика роботи, яка враховує виклики воєнного стану, має вийти за рамки класичної кризової моделі.

1.3 Фактори, що впливають на вибір та ефективність гнучких форм організації.

В умовах війни, коли підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, вибір гнучких форм організації праці став не просто інноваційним рішенням, а необхідною стратегією виживання. Фактори, що впливають на цей вибір, набувають особливого значення, оскільки вони визначають не лише ефективність бізнес-процесів, але й стійкість підприємств у складних умовах.

Перш за все, сталість завдань відіграє ключову роль. Для підприємств з постійними та передбачуваними завданнями, такими як виробничі компанії, гібридні графіки та змішані моделі можуть бути більш ефективними, забезпечуючи баланс між фізичною присутністю та дистанційною роботою. Натомість, для підприємств з непостійними та різноманітними завданнями, як ІТ-компанії або творчі агенції, фріланс та проектна робота можуть виявитися оптимальними.

Обсяг роботи також є важливим фактором. Великі підприємства з великим обсягом роботи можуть ефективно використовувати аутсорсинг для делегування непрофільних завдань, тоді як малі підприємства можуть зосередитися на дистанційній роботі для оптимізації витрат.

Періодичність виконання завдань впливає на вибір між постійною дистанційною роботою та гібридними моделями. Для підприємств з регулярними завданнями, гібридні графіки можуть забезпечити стабільність та ефективність, тоді як для підприємств з нерегулярними завданнями, дистанційна робота може забезпечити необхідну гнучкість [16].

Необхідність фізичної присутності є ключовим фактором для підприємств з виробничими процесами або послугами, що вимагають особистого контакту. У таких випадках гібридні графіки або змішані моделі є найбільш ефективними.

Рівень автоматизації впливає на вибір між дистанційною роботою та аутсорсингом. Високий рівень автоматизації дозволяє підприємствам ефективно використовувати дистанційну роботу, тоді як низький рівень може вимагати аутсорсингу для делегування ручних процесів.

Нарешті, тип діяльності підприємства визначає, які гнучкі форми праці будуть найбільш ефективними. Наприклад, IT-компанії можуть ефективно використовувати фріланс та проектну роботу, тоді як виробничі компанії можуть зосередитися на гібридних графіках та змішаних моделях.

Додатково слід підкреслити, що в умовах війни підприємства стикаються також з додатковими викликами, такими як безпека працівників та обмеження в логістиці, вибір гнучких форм організації праці стає ще більш важливим. Необхідно враховувати не лише економічні фактори, але й соціальні та психологічні аспекти, щоб забезпечити стійкість та ефективність підприємств у складних умовах [17].

Організація виробничого процесу, як відомо, відбувається у двох вимірах: часі та просторі. Часовий аспект визначає безперервність виробництва, тоді як просторовий акцентує на оптимальному розміщенні робочих місць і обладнання для мінімізації маршрутів руху матеріалів. Поєднання цих двох аспектів формує метод організації виробництва, який є способом інтеграції часової та просторової організації. Ключовими ознаками методу організації виробництва є ступінь безперервності виробничого процесу та взаємозв'язок між послідовністю операцій і розміщенням обладнання. У безперервних процесах обладнання розташовується відповідно до технологічного потоку, тоді як у перервних – за однорідними групами або групами обладнання для однотипних виробів.

Існує три основних методи організації виробництва: непотоковий (одиничний та партійний), потоковий та автоматизований. Вибір конкретного методу залежить від низки факторів, включаючи сталість номенклатури, обсяг виробництва, періодичність випуску, габарити та масу виробів, частку ручної праці та тип виробництва. Наприклад, потоковий

метод ефективний при стабільній номенклатурі та великих обсягах виробництва, тоді як непотоковий краще підходить для змінної номенклатури та малих обсягів.

У контексті дослідження гнучких форм організації в умовах війни, ці фактори мають особливе значення. Вибір та ефективність гнучких форм організації праці також залежать від аналогічних факторів. Зокрема, сталість завдань, обсяг роботи, періодичність виконання, необхідність фізичної присутності, рівень автоматизації та тип діяльності підприємства визначають, які гнучкі форми праці будуть найбільш ефективними. Наприклад, для підприємств з нестабільними замовленнями та різноманітними завданнями, таких як IT-компанії, фріланс та проектна робота можуть бути більш ефективними, ніж для підприємств з безперервним виробничим процесом, де необхідна фізична присутність працівників [18].

В умовах війни, коли підприємства стикаються з додатковими викликами, такими як безпека працівників, обмеження в логістиці та зміна попиту, вибір гнучких форм організації праці стає ще більш важливим. Необхідно враховувати не лише економічні фактори, але й соціальні та психологічні аспекти, щоб забезпечити стійкість та ефективність підприємств у складних умовах.

Спочатку наведемо основні фактори впливу на вибір та ефективність гнучких форм організації праці у табличці (Таблиця 1.3), а далі детально зупинимось на особливостях впливу кожного з цих різновидів факторів.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на вибір та ефективність гнучких форм організації

Категорія факторів	Фактор	Опис впливу
1	2	3
Зовнішні фактори	Динаміка ринку	Швидкі зміни в попиті, конкуренції, технологіях вимагають адаптивності організації.

Продовження таблиці 1.3 – Фактори, що впливають на вибір та ефективність гнучких форм організації

1	2	3
	Конкурентне середовище	Висока конкуренція стимулює впровадження гнучких структур для швидкого реагування.
	Технологічні інновації	Нові технології дозволяють дистанційну роботу, автоматизацію, зменшуючи потребу у традиційних структурах.
	Регулювання та законодавство	Державні норми можуть визначати межі можливих гнучких форм, наприклад, регулювання фрілансу чи гіг-економіки.
	Соціальні зміни	Тренди на work-life balance, індивідуальність у роботі сприяють гнучкості в організації праці.
Внутрішні фактори	Стратегія компанії	Якщо компанія прагне до інновацій та швидкого масштабування, їй потрібні гнучкі форми організації.
	Корпоративна культура	Гнучкі структури краще працюють у відкритих, колаборативних культурах.
	Доступність ресурсів	Гнучкість вимагає цифрових інструментів, навчання персоналу та гнучких процесів управління.
	Рівень розвитку персоналу	Висококваліфіковані працівники краще адаптуються до нестандартних структур роботи.
Фактори організації праці	Тип роботи	Проєктна, креативна, дослідницька діяльність краще поєднується з гнучкими формами.
	Ступінь автономності команд	Чим більше автономії, тим ефективніше працюють гнучкі організаційні моделі.
	Взаємодія та комунікації	Ефективна комунікація важлива для віддаленої роботи та самокерованих команд.
	Використання технологій	Цифрові платформи (Trello, Slack, Zoom) дозволяють ефективно координувати гнучкі процеси.

Гнучкі форми організації набувають все більшого значення в умовах динамічного бізнес-середовища. Вибір та ефективність цих форм залежать від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, а також особливостей організації праці.

Першочергову роль відіграють зовнішні фактори. Динаміка ринку є одним із ключових елементів, що визначають необхідність гнучкості. Постійні зміни в попиті, конкуренції та технологіях вимагають швидкої адаптації організацій, що робить традиційні структури менш ефективними.

Крім того, конкурентне середовище змушує компанії шукати ефективніші підходи до управління, оскільки гнучкі форми організації дають змогу швидше реагувати на ринкові виклики та впроваджувати інновації [15]

Технологічні інновації також є вагомим фактором. Сучасні цифрові інструменти, такі як системи управління проектами, хмарні технології та засоби комунікації, дозволяють компаніям функціонувати без жорсткої ієрархічної структури, що відкриває можливості для віддаленої роботи, аутсорсингу та гіг-економіки. Регулювання та законодавство можуть накладати певні обмеження на використання гнучких форм організації. Наприклад, деякі країни встановлюють особливі вимоги до контрактної зайнятості або регламентують права фрілансерів, що впливає на можливості компаній щодо використання таких моделей роботи. Також важливими є соціальні зміни, адже сучасні працівники дедалі більше цінують баланс між роботою та особистим життям, що стимулює попит на віддалену та гнучку зайнятість.

Внутрішні фактори також відіграють значну роль у впровадженні гнучких організаційних моделей. Насамперед це стратегія компанії – якщо підприємство орієнтоване на інновації та швидке масштабування, йому необхідні гнучкіші структури управління. Корпоративна культура також впливає на ефективність таких форм: компанії, які підтримують відкритість, самостійність працівників і командну роботу, мають більше шансів на успішну інтеграцію гнучких підходів.

Доступність ресурсів є ще одним важливим фактором. Організація повинна мати достатню кількість технологічних, фінансових і людських ресурсів, щоб забезпечити ефективну взаємодію працівників у нових умовах. Зокрема, для дистанційної роботи потрібні якісні цифрові інструменти, що підтримують комунікацію та управління процесами. Крім того, рівень розвитку персоналу визначає, наскільки легко колектив адаптується до змін. Висококваліфіковані співробітники краще сприймають нові форми організації та самостійно координують свою діяльність [23].

Особливості організації праці також впливають на вибір гнучких форм управління. Тип роботи є важливим критерієм: проєктна, креативна та дослідницька діяльність краще поєднується з гнучкими підходами, оскільки вони дозволяють швидше адаптуватися до змін і працювати в динамічному середовищі. Ступінь автономності команд також відіграє важливу роль – якщо співробітники можуть самостійно приймати рішення та організовувати свою роботу, гнучкі структури стають більш ефективними.

Взаємодія та комунікації є критично важливими для гнучких організацій. Чим краще налагоджена внутрішня комунікація, тим ефективніше працюють команди. Використання технологій, таких як платформи для управління завданнями (Trello, Asana), інструменти для відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams) та корпоративні месенджери (Slack), допомагає підтримувати ефективну взаємодію між співробітниками незалежно від їхнього місця перебування [23].

Отже, вибір та ефективність гнучких форм організації залежать від багатьох факторів, серед яких ринкові умови, внутрішні характеристики компанії та особливості організації праці. Розуміння цих аспектів допомагає підприємствам будувати адаптивні структури, що відповідають сучасним вимогам та сприяють підвищенню продуктивності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Характеристика економіки Запорізької області та вплив війни на її розвиток.

Запорізька область розташована в центральній частині України. На заході область межує з Херсонською, на півночі з Дніпропетровською, на сході з Донецькою та на півдні омивається Азовським морем. Площа області становить 27,2 тис. км2, що становить 4,5% території України. Її протяжність з півночі на південь 208 км, зі сходу на захід 235 км, тобто. ч. досить компактний за площею. Адміністративний центр — місто Запоріжжя — розташований у північно-західній частині області, до н.е. ч. майже половина території знаходиться за межами 100-кілометрової зони. До переваг регіональної інтеграції можна віднести відсутність значних природних бар'єрів і вихід до Азовського моря. В обласному центрі - місті Запоріжжя - знаходиться острів Хортиця - місце історичної Запоріжжя-Вольниці [6].

Запоріжжя — надзвичайно багатий у геологічному відношенні регіон з численними родовищами корисних копалин і сировини. Регіон багатий на родовища корисних копалин, зокрема заліза та марганцю. Промислове значення мають родовища будівельних матеріалів: сірого і червоного граніту, талькомагнезиту, вогнетривких глин, вапняків, пісковиків. Відкрито родовища бурого вугілля, графіту і каоліну. Є лікувальні грязі та мінеральна вода. Частка області в загальних запасах мінеральної сировини України становить: пегматит – 88,06 %, апатит – 63,42 %, марганцеві руди – 69,1 %, вторинні каоліни – 22,9 %, вогнетривкі глини – 8,6 %. Сприятливими для розробки є марганцеві руди, апатит, фтор, графіт, скляна сировина

(кварцовий пісок) тощо [5].

Станом на початок 2019 року, загальна чисельність населення Запорізької області становила 1 705,8 тисяч осіб. Характерною особливістю регіону є гендерний дисбаланс, де жіноча частина населення перевищує чоловічу, складаючи 54,34% від загальної кількості. Однак, у молодшій віковій категорії (0-17 років) спостерігається протилежна тенденція – кількість хлопців перевищує кількість дівчат. У той же час, у віковій групі 65 років і старше, частка жінок значно вища і становить 67,55% [8].

Запорізька область характеризується високим рівнем урбанізації, де 77,3% населення проживає в містах. Проте, щільність населення в регіоні (62,7 осіб/км²) є нижчою, ніж у багатьох інших областях України. Вікова структура населення Запорізької області схожа на загальноукраїнську: значна частка населення працездатного віку (68,0%) та низька частка дітей (14,7%), що свідчить про тенденцію до старіння населення та майбутнє зменшення працездатного населення при одночасному збільшенні кількості осіб у віці 65 років і старше [9].

Середня очікувана тривалість життя при народженні в Запорізькій області становить 66,1 років для чоловіків і 76,7 років для жінок, що відповідає середнім показникам по Україні, але є нижчим порівняно з деякими зарубіжними регіонами. Середній вік жінок у міських поселеннях становить 44,8 років, а в сільських – 44,2 роки. У чоловіків ці показники дещо нижчі: 39,1 років для міських поселень і 38,5 років для сільських (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Демографічні показники Запорізької області (2019 рік)

Показник	Значення
1	2
Загальна чисельність населення	1 705,8 тис. осіб
Частка жінок у загальній чисельності	54,34%
Гендерний дисбаланс (0-17 років)	Чоловіків > жінок
Частка жінок (65 років і старше)	67,55%
Рівень урбанізації	77,3%
Щільність населення	62,7 осіб/км²
Частка населення працездатного віку	68,0%
Частка дітей	14,7%

Середня очікувана тривалість життя (чоловіки)	66,1 років
Середня очікувана тривалість життя (жінки)	76,7 років
Середній вік жінок (міські поселення)	44,8 років
Середній вік жінок (сільські поселення)	44,2 роки
Середній вік чоловіків (міські поселення)	39,1 років
Середній вік чоловіків (сільські поселення)	38,5 років

Повномасштабне вторгнення значно вплинуло на економіку Запорізької області, що стало однією з головних тем засідання Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України 13 вересня. Обговорювалися питання зупинки виробництв, адаптації бізнесу до нових реалій та механізми підтримки підприємців.

Попри складні умови, місцевий бізнес продовжує функціонувати завдяки комплексним заходам підтримки. Упродовж поточного року спостерігається поступове відновлення ділової активності. Позитивно вплинули послаблення обмежень для підприємств, зокрема скорочення тривалості комендантської години, стабілізація енергопостачання та відмова від погодинних відключень електроенергії [6].

За перші шість місяців цього року представники малого та середнього бізнесу сплатили до бюджетів різних рівнів 3,4 мільярди гривень. У другому кварталі зареєстровано збільшення кількості економічно активних підприємств на 497 одиниць, а чисельність працівників зросла до 114,7 тисяч осіб.

Однак підприємці регіону стикаються з низкою труднощів. Основні проблеми включають потребу в реструктуризації кредитних зобов'язань, уникнення підвищених або штрафних ставок для пільгових кредитів у прифронтових областях, обмежену доступність фінансування через військові ризики, а також скасування податкових преференцій та відновлення перевірок бізнесу. Через постійну загрозу обстрілів значна частина підприємств змушена переміщувати свої потужності в безпечніші регіони – від початку війни було релоковано 2,5 тисячі компаній [5].

З огляду на важливість бізнесу для економічної стабільності, впроваджено низку фінансових ініціатив для його підтримки. Зокрема:

- програма державного кредитування 5/7/9 – у 2023 році підприємці Запорізької області отримали кредити на суму 932 млн грн;
- державні гранти для бізнесу через Ощадбанк – виділено майже 48 млн грн;
- програми підтримки роботодавців, що реалізуються через Центри зайнятості, – понад 23 млн грн;
- донорські ініціативи, що включають експертні консультації – Запорізька торгово-промислова палата надала послуг на суму понад 1 млн грн;
- регіональна програма підтримки бізнесу – профінансовано 600 тис. грн.

Завдяки цим заходам підприємці отримують необхідні ресурси для продовження діяльності, що сприяє поступовій стабілізації економіки області.

Повномасштабна війна завдала Запорізькому регіону значних економічних втрат. Окупація значної частини області, руйнування промислових об'єктів та інфраструктури суттєво підірвали його фінансову стійкість [9].

Найбільших збитків зазнала енергетична система регіону. Окупація Запорізької АЕС спричинила зменшення атомної генерації на 45%, що вплинуло не лише на область, а й на всю енергосистему країни. Крім того, було знищено значну частину теплової генерації, що ускладнило забезпечення стабільного електропостачання.

Економічна активність регіону залишається під загрозою через постійні обстріли та руйнування транспортної й виробничої інфраструктури. У 2023 році 75% громад Запорізької області мали критичний або низький рівень фінансової спроможності. Близько 70% території регіону досі перебуває під тимчасовою окупацією, що призвело до

втрати значних площ посівних земель, підприємств, портової інфраструктури та альтернативних джерел енергії.

Промислово розвинені громади, такі як Енергодар, Бердянськ, Мелітополь, Токмак та Дніпрорудне, залишаються під окупацією, що суттєво впливає на економічний потенціал області. Втрата цих важливих промислових центрів уповільнює можливості для відновлення регіону та його подальшого розвитку.

Попри складні обставини, місцевий бізнес на підконтрольних територіях продовжує працювати завдяки державним та міжнародним програмам підтримки. Однак стабілізація економічної ситуації в Запорізькому регіоні напряму залежить від безпекової ситуації та подальших перспектив деокупації [10].

Війна значно вплинула на ринок праці Запорізької області, спричинивши скорочення робочих місць, міграцію трудових ресурсів та економічну нестабільність. Через бойові дії та окупацію частини територій значна кількість підприємств припинила або скоротила діяльність, що зумовило зростання рівня безробіття. Рисунок 2.1 демонструє динаміку попиту на людський капітал у 2023 році.



Рисунок 2.1 – Динаміка попиту на людський капітал (2023 р.)

Попри складні умови, ринок праці регіону демонструє певні ознаки адаптації. У 2023 році кількість вакансій у Запорізькій області зросла на 25,9% порівняно з попереднім роком. Це пояснюється відновленням діяльності частини підприємств, підтримкою малого та середнього бізнесу, а також реалізацією державних програм стимулювання зайнятості.

Основними викликами для місцевого ринку праці залишаються руйнування промислової та транспортної інфраструктури, складна логістика, нестача кваліфікованих кадрів та міграція працездатного населення. Значна частина професійних кадрів виїхала до інших регіонів України або за кордон, що створило дисбаланс між попитом та пропозицією на робочу силу [12].

Для підтримки зайнятості в регіоні діють державні програми компенсації витрат роботодавцям, гранти на відкриття власного бізнесу та заходи з перекваліфікації. Впроваджено механізми сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб. Також роботодавцям компенсуються витрати на працевлаштування працівників у сфері малого підприємництва.

Подальше відновлення ринку праці Запорізької області залежить від безпекової ситуації, відновлення економічної активності та державної підтримки бізнесу. Збільшення кількості робочих місць можливе за умови стимулювання інвестицій, покращення умов для ведення підприємницької діяльності та забезпечення стабільного функціонування інфраструктури.

2.1 Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах різних галузей (наприклад, промисловість, сільське господарство, сфера послуг).

Гнучкі форми зайнятості є важливим елементом сучасного ринку праці, оскільки вони адаптуються до специфіки різних галузей економіки.

Вони включають скорочений робочий час, сезонну та тимчасову зайнятість, субсидії для підприємств, що застосовують такі підходи, а також підтримку самозайнятих осіб.

У сфері промисловості гнучкий графік роботи та скорочений робочий тиждень дозволяють зберігати кадровий потенціал у періоди економічного спаду. Тимчасова зайнятість використовується для виконання короткострокових проєктів, особливо в будівництві та виробничих процесах, що мають сезонний характер [12].

У сфері торгівлі та послуг гнучкі графіки роботи та часткова зайнятість сприяють ефективному розподілу трудових ресурсів, особливо в періоди пікових навантажень, таких як святкові сезони. Надомна робота та дистанційна зайнятість активно застосовуються в електронній комерції, сфері обслуговування клієнтів та фінансових послугах.

В ІТ-секторі та креативних індустріях гнучкі графіки та дистанційна робота є стандартною практикою, що сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів із різних регіонів. Проєктна зайнятість та фріланс також активно використовуються для виконання конкретних завдань без необхідності найму на постійній основі.

У сільському господарстві сезонна зайнятість є ключовою, оскільки потреба в робочій силі значно змінюється протягом року. Альтернативний робочий тиждень допомагає оптимізувати навантаження на працівників у пікові періоди збору врожаю.

Стиснутий робочий тиждень зменшує кількість робочих днів за рахунок подовження їхньої тривалості, що допомагає скоротити витрати підприємств, але може призводити до підвищеної втомлюваності працівників [14].

Також поширені нестандартні форми зайнятості, як-от надомна робота та вторинна зайнятість. Надомна праця приваблива для осіб із сімейними обов’язками чи обмеженими можливостями, а для роботодавців – вигідна через скорочення витрат. Вторинна зайнятість включає

сумісництво, репетиторство, приватні послуги та підприємницьку діяльність.

Гнучкі форми зайнятості сприяють ефективному використанню трудових ресурсів і забезпечують баланс між роботою та особистим життям. Їх розвиток дозволяє адаптувати ринок праці до економічних змін, сприяючи професійній мобільності працівників.

Слід також підкреслити, що Гнучкі форми організації праці є важливим інструментом адаптації підприємств до змін ринку, технологічного розвитку та економічних викликів. Вони забезпечують ефективне використання робочої сили, підвищують продуктивність та дозволяють знижувати витрати на персонал. У Запорізькому регіоні, враховуючи його промислову спеціалізацію, гнучкі форми зайнятості застосовуються в різних галузях [27].

Запоріжжя є одним із найбільших промислових центрів України, де гнучкі графіки роботи активно використовуються на підприємствах металургії, машинобудування та енергетики. Наприклад, на «Запоріжсталі» запроваджено змінні графіки роботи для забезпечення безперервного виробничого процесу, а також практикується скорочений робочий тиждень у періоди зниження виробничої активності. Аналогічний підхід застосовується на заводі «Мотор Січ», де використовуються гнучкі графіки роботи для інженерного персоналу та можливість дистанційної роботи для окремих категорій працівників.

У сфері торгівлі та обслуговування в Запорізькому регіоні гнучкі графіки роботи є необхідністю, особливо у великих торгових мережах, таких як «АТБ» та «Сільпо». Працівники працюють у змінних графіках, що дозволяє оптимально розподіляти навантаження. Також у сфері страхування, фінансів та банківської діяльності активно використовуються дистанційні форми роботи, що зменшує витрати на утримання офісів.

В ІТ-секторі Запоріжжя гнучкі графіки, дистанційна робота та проєктна зайнятість є стандартною практикою. Наприклад, у компаніях

«WebMate» та «ZP Tech» розробники програмного забезпечення часто працюють у віддаленому форматі або на основі проєктних контрактів, що дозволяє залучати спеціалістів з інших міст та країн. У сфері маркетингу та дизайну також поширене використання короткострокових контрактів і гнучких графіків [30].

Гнучкі форми зайнятості широко застосовуються у сфері логістики та транспорту, особливо на підприємствах, що здійснюють вантажоперевезення. Наприклад, у компанії «Запоріжтранс» водії працюють за змінними графіками, що дозволяє оптимізувати маршрути та мінімізувати час простою. У складських комплексах також використовуються змінні графіки, що дає змогу рівномірно розподіляти навантаження між працівниками впродовж доби.

У Запорізькій області аграрний сектор активно використовує сезонну зайнятість, залучаючи тимчасових працівників під час збору врожаю. Наприклад, агрофірми «Агро-Запоріжжя» та «Гранд Агро» практикують тимчасове працевлаштування робітників на сезонні роботи, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал у різні періоди року (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах Запорізького регіону

Галузь	Приклад підприємств	Гнучкі форми організації праці	Вплив на ефективність роботи підприємств
1	2	3	4
Промисловість	«Запоріжсталь», «Мотор Січ»	Змінні графіки, скорочений робочий тиждень, дистанційна робота для окремих категорій працівників	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат на енергоресурси, збереження кваліфікованих кадрів
Торгівля та послуги	«АТБ», «Сільпо»	Змінні графіки, дистанційна робота у фінансовому секторі	Гнучкість у розподілі робочої сили, підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення витрат на утримання персоналу

Продовження таблиці 2.2 – Аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах Запорізького регіону

1	2	3	4
Інформаційні технології та креативні індустрії	«WebMate», «ZP Tech»	Віддалена робота, проєктна зайнятість, короткострокові контракти	Розширення географії пошуку кадрів, зменшення витрат на офісні приміщення, швидка адаптація до ринкових змін
Логістика та транспорт	«Запоріжтранс»	Змінні графіки для водіїв і працівників складів, оптимізація маршрутів	Зменшення витрат на логістику, підвищення ефективності доставки, оптимізація роботи складів
Сільське господарство	«Агро-Запоріжжя», «Гранд Агро»	Сезонна зайнятість, тимчасове працевлаштування під час збору врожаю	Оптимізація витрат на оплату праці, зниження простоїв техніки, ефективне планування робочих процесів

На рисунку 2.2 зображено вплив гнучких форм організації праці на ефективність підприємств Запорізького регіону по галузях.

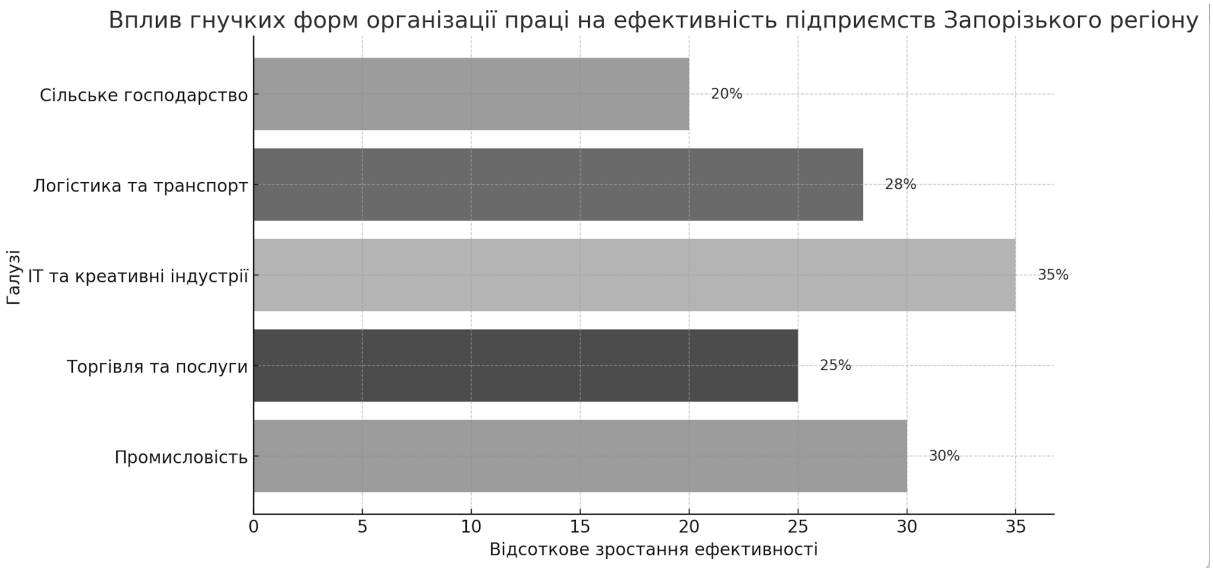


Рисунок 2.2 – Вплив гнучких форм організації праці на ефективність підприємств Запорізького регіону по галузях

Гнучкі форми організації праці є важливим інструментом підвищення ефективності роботи підприємств у Запорізькому регіоні. Вони дозволяють знижувати витрати, адаптуватися до змін попиту та економічних умов, а також створюють комфортні умови для працівників. Завдяки розвитку технологій та зміні підходів до праці, гнучкі форми зайнятості продовжують набувати все більшого поширення, сприяючи економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у Запорізькому регіоні.

2.3 Виявлення проблем та бар'єрів, що виникають при застосуванні гнучких форм організації

Гнучкі форми організації праці стають все більш поширеними у різних галузях економіки Запорізького регіону. Однак, попри їхні переваги, існує низка проблем і бар'єрів, що ускладнюють їх ефективне впровадження. Дослідження показують, що успішність адаптації таких форм залежить від рівня цифрової грамотності працівників, законодавчого регулювання, готовності підприємств до змін та економічних умов у регіоні [26].

Основні проблеми та бар'єри

1. Спротив працівників. Однією з ключових проблем є опір з боку працівників, які не готові до змін у графіку або до віддаленої роботи. Це особливо актуально для великих промислових підприємств, таких як «Запоріжсталь» і «Мотор Січ», де традиційні форми зайнятості глибоко вкорінені. Багато працівників відчувають дискомфорт через зміну звичних умов роботи, що може призводити до зниження мотивації та продуктивності.

2. Труднощі з управлінням. Гнучкі графіки роботи вимагають нових підходів до менеджменту та контролю. Наприклад, у сфері торгівлі та послуг, де компанії «АТБ» і «Сільпо» впроваджують змінні графіки, виникають труднощі з координацією роботи персоналу та контролем за

виконанням завдань. Відсутність ефективних систем моніторингу може призвести до зниження рівня обслуговування клієнтів.

3. Юридичні та законодавчі обмеження. На державному рівні не всі форми гнучкої зайнятості чітко врегульовані законодавством. Це створює правові ризики як для роботодавців, так і для працівників. Наприклад, у сфері інформаційних технологій, де компанії «WebMate» і «ZP Tech» використовують віддалену роботу, немає чітких норм щодо соціального захисту працівників, що може впливати на їхню стабільність та мотивацію.

4. Високі витрати на впровадження. Перехід до гнучких форм організації потребує значних інвестицій. Промислові та логістичні компанії, такі як «Запоріжтранс», змушені вкладати кошти у нові системи управління персоналом, засоби цифрового контролю та автоматизацію процесів. Малий та середній бізнес у регіоні часто не має достатніх ресурсів для реалізації таких змін.

5. Ризики зниження продуктивності. У деяких випадках гнучкі форми зайнятості можуть призводити до зниження продуктивності. Віддалена робота, яку застосовують у сфері IT та креативних індустрій, потребує високого рівня самодисципліни та відповідальності. Якщо працівники не мають достатньої мотивації, ефективність їхньої роботи може знижуватися, що впливає на результати компаній.

6. Низька цифрова грамотність. Особливо ця проблема актуальна для працівників промислового та аграрного секторів, таких як «Агро-Запоріжжя» та «Гранд Агро». Використання цифрових платформ для управління робочими процесами вимагає навчання персоналу, що створює додаткові витрати для підприємств.

7. Сезонні ризики в агросекторі. Сільське господарство сильно залежить від сезонних факторів. Гнучкі форми зайнятості можуть ускладнювати планування робочих процесів через змінні погодні умови. Наприклад, під час збору врожаю підприємства можуть зіткнутися з

нестачею робочої сили, оскільки сезонні працівники не завжди доступні у потрібний момент. (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Проблеми та бар'єри застосування гнучких форм організації в Запорізькому регіоні

№	Проблема/Бар'єр	Опис проблеми	Галузі, де спостерігається найбільше
1	2	3	4
1	Спротив працівників	Багато працівників не готові до змін, відчувають дискомфорт через зміну умов праці, що впливає на продуктивність.	Промисловість («Запоріжсталь», «Мотор Січ»), торгівля
2	Труднощі з управлінням	Нові підходи до контролю та координації роботи персоналу потребують ефективних управлінських рішень.	Торгівля («АТБ», «Сільпо»), логістика («Запоріжтранс»)
3	Юридичні та законодавчі обмеження	Відсутність чітких норм щодо соціального захисту та прав працівників при нестандартній зайнятості.	IT-сектор («WebMate», «ZP Tech»), дистанційна робота
4	Високі витрати на впровадження	Інвестиції у цифровізацію, навчання персоналу, оновлення систем управління.	Промисловість, логістика, малий бізнес
5	Ризики зниження продуктивності	Відсутність контролю та недостатня мотивація можуть негативно впливати на продуктивність праці.	IT та креативні індустрії, віддалена робота
6	Низька цифрова грамотність	Брак навичок використання цифрових інструментів у працівників старшого віку та робітничих професій.	Промисловість, агросектор («Агро-Запоріжжя», «Гранд Агро»)
7	Сезонні ризики в агросекторі	Нестача робочої сили у пікові періоди, залежність від погодних умов.	Сільське господарство

Попри значні переваги, впровадження гнучких форм організації праці у Запорізькому регіоні стикається з рядом бар'єрів. Для успішної адаптації необхідно:

- підвищувати рівень цифрової грамотності працівників.
- вдосконалювати законодавчу базу щодо нестандартних форм зайнятості.
- розвивати нові методи управління персоналом та контролю якості роботи.

- запроваджувати державні програми підтримки бізнесу для покриття витрат на впровадження гнучких форм праці.

Гнучкі форми організації праці є важливим елементом сучасної економіки, але їх ефективне застосування потребує комплексного підходу та адаптації до умов конкретного регіону.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Розробка рекомендацій щодо вибору та впровадження гнучких форм організації;

Гнучкий режим робочого часу може застосовуватися в різних варіантах відповідно до Методичних рекомендацій щодо його впровадження (наказ Мінпраці № 359 від 04.10.2006). Зокрема, він може передбачати зміну часу початку й завершення робочого дня, тривалості роботи, перерв на відпочинок та харчування. Його застосування залежить від специфіки діяльності підприємства, можливостей і потреб працівників, а також інших факторів (наприклад, нерівномірного навантаження або віддаленості місця роботи) [2].

Такий режим є альтернативою ненормованому робочому часу, якщо виробничі процеси дозволяють надавати працівникам гнучкість у виконанні обов’язків. Важливою умовою залишається дотримання встановленої норми робочого часу – наприклад, 8 годин на день або 40 годин на тиждень.

Згідно зі ст. 60 КЗпП, гнучкий режим може передбачати такі елементи:

Фіксований час – період, коли працівник обов’язково повинен бути на робочому місці. У межах цього часу може передбачатися поділ робочого дня на частини. Наприклад, стандартний день (9:00–18:00) може трансформуватися у гнучкий графік (11:00–16:00 або 9:30–13:00 і 14:30–16:00).

Змінний час – години, які працівник визначає на власний розсуд у межах встановленої норми. Наприклад, при змінному часі 8:00–10:00, 14:00–15:00 і 17:00–20:00 працівник може планувати роботу гнучко, головне – відпрацювати 8 годин на день.

Перерва для відпочинку та харчування, що визначається правилами внутрішнього розпорядку або трудовим договором [2].

Приблизна структура гнучкого робочого часу може бути представлена наступним чином (рисунок 3.1):

1). Фіксований час

- Обов’язкова присутність на робочому місці
- Виконання посадових обов’язків
- Наприклад: 10:00–14:00 або 9:00–12:00 і 14:00–16:00

2). Змінний час

- Години, які працівник обирає самостійно
- Головна умова – відпрацювання встановленої норми часу
- Наприклад: 8:00–10:00, 15:00–18:00

3). Перерва для відпочинку та харчування

- Час визначається внутрішніми правилами підприємства
- Тривалість – не більше 2 годин
- Наприклад: 12:00–13:00 або 13:30–14:30

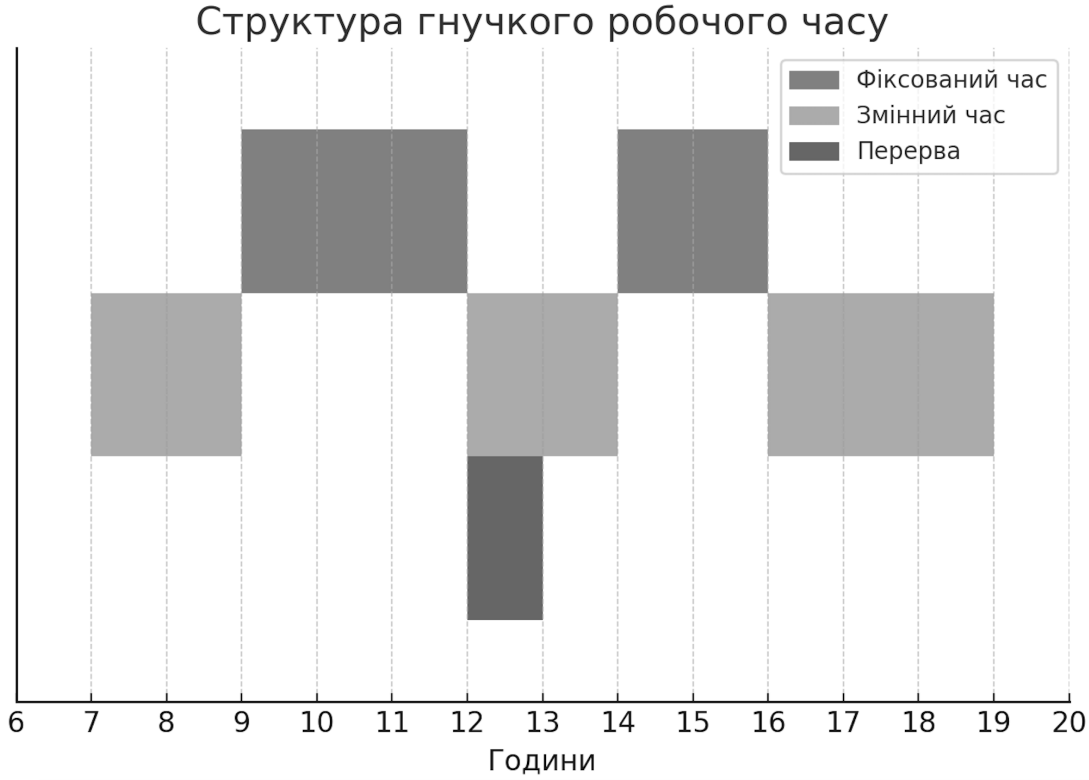


Рисунок 3.1 – Структура гнучкого робочого часу

Гнучкий графік зазвичай не застосовується на підприємствах із безперервним циклом роботи, при багатозмінній організації праці або там, де необхідна присутність працівника в чітко встановлені години.

Роботодавець зобов’язаний вести облік відпрацьованого часу, забезпечувати контроль за його використанням та уникати порушень дисципліни. Оплата праці при цьому здійснюється відповідно до встановлених норм, а гнучкий графік не змінює прав працівника щодо соціальних гарантій [3].

Запровадження такого режиму має бути передбачене в колективному договорі або внутрішньому розпорядку підприємства. Працівник може ініціювати зміну графіка, подавши заяву, або ж це може бути рішенням роботодавця. У разі виробничої необхідності роботодавець має повідомити працівника про зміну режиму не пізніше ніж за два місяці.

Розробляючи конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності гнучких форм організації на підприємствах Запорізької області в умовах війни, можна виділити наступні основні моменти:

1. Запровадження адаптивних моделей управління персоналом

- Використання гібридних форматів роботи (поєднання дистанційної та офісної зайнятості) [4].
- Гнучке планування робочого часу, що дозволяє працівникам пристосовуватися до нестабільної ситуації.
- Розробка альтернативних варіантів змінного графіку для безперервних виробництв.

2. Підвищення цифрової грамотності та технологічного оснащення

- Організація навчальних програм із використання цифрових інструментів для ефективної дистанційної роботи.
- Впровадження програмного забезпечення для контролю виконання завдань та комунікації всередині команди.
- Використання хмарних технологій для забезпечення безперебійного доступу до даних.

3. Оптимізація трудових ресурсів

- Запровадження багатофункціональності персоналу для можливості оперативного заміщення працівників.
- Використання аутсорсингу та фрілансу для виконання окремих бізнес-процесів.
- Впровадження системи гнучкої тарифікації оплати праці, прив’язаної до обсягу виконаних завдань.

4. Посилення соціального захисту працівників

- Надання психологічної підтримки та консультацій для зниження рівня стресу.
- Запровадження програм страхування працівників на випадок непередбачених обставин.
- Забезпечення фінансової підтримки та гнучких виплат заробітної плати [11].

5. Посилення безпеки працівників та виробничих процесів

- Організація безпечних умов праці, облаштування укриттів та планів евакуації.
- Введення гнучких змінних графіків для забезпечення безперервності виробництва в умовах загрози.
- Моніторинг та аналіз ризиків для оперативного реагування на зміни в безпековій ситуації.

6. Державна та міжнародна підтримка

- Використання державних програм компенсацій і субсидій для підприємств, що впроваджують гнучкі форми зайнятості.
- Співпраця з міжнародними фондами для залучення фінансової допомоги та підтримки працівників [17].

Детальніше рекомендації щодо вибору та впровадження гнучких форм організації наведено нижче у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вибору та впровадження гнучких форм організації

№	Напрямок рекомендацій	Основні заходи	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Адаптивні моделі управління персоналом	- Впровадження гібридних форматів роботи - Гнучке планування робочого часу - Альтернативні змінні графіки для безперервного виробництва	- Підвищення продуктивності - Оптимізація робочого часу - Зменшення вигорання персоналу
2	Цифровізація та технічне оснащення	- Навчання персоналу цифровим технологіям - Впровадження онлайн-платформ для управління завданнями - Використання хмарних технологій для доступу до даних	- Підвищення ефективності комунікації - Зниження ризиків простою роботи - Гнучке управління процесами
3	Оптимізація трудових ресурсів	- Розширення функціоналу працівників - Використання аутсорсингу та фрілансу - Гнучка система оплати праці за результатами роботи	- Скорочення витрат на персонал - Гнучкість у залученні спеціалістів - Підвищення конкурентоспроможності
4	Соціальний захист працівників	- Надання психологічної підтримки - Впровадження програм страхування - Гнучкі виплати заробітної плати	- Підвищення лояльності працівників - Зниження рівня стресу - Покращення добробуту персоналу
5	Безпека працівників та виробничих процесів	- Організація укриттів та планів евакуації - Гнучкий графік для безперервності роботи - Постійний моніторинг ризиків	- Мінімізація загроз для персоналу - Безперебійність виробничих процесів - Підвищення рівня готовності до криз
6	Державна та міжнародна підтримка	- Використання державних програм компенсацій - Співпраця з міжнародними фондами - Пошук грантових можливостей для підприємств	- Залучення додаткового фінансування - Збереження робочих місць - Підтримка економічної стабільності

Також можемо запропонувати схему, що відображає основні етапи вибору та впровадження гнучких форм організації роботи (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Структура впровадження гнучких форм організації

Ця схема допомагає структуровано впроваджувати гнучкі форми організації, забезпечуючи їхню ефективність та адаптивність.

3.2 Пропозиції щодо державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації.

Гнучкі форми організації праці дозволять підприємствам Запорізької області адаптуватися до викликів війни, зберегти продуктивність та підтримати зайнятість населення [19].

Гнучкий режим робочого часу дозволяє оптимізувати трудові процеси, підвищити продуктивність і забезпечити комфортні умови праці. Однак його впровадження потребує належної організації, контролю та відповідності законодавчим нормам.

Державна підтримка підприємств, які застосовують гнучкі форми організації, може стимулювати їхнє поширення та сприяти підвищенню продуктивності праці, залученню талантів та покращенню балансу між роботою та особистим життям працівників. Ось деякі пропозиції (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації

1). Фінансові стимули:

- Податкові пільги:

Зменшення податкового навантаження для підприємств, які впроваджують гнучкі форми організації.

Податкові кредити на придбання обладнання та програмного забезпечення для організації дистанційної роботи.

- Гранти та субсидії:

Надання грантів для малих та середніх підприємств на впровадження гнучких форм організації.

Субсидії на навчання працівників та керівників щодо ефективного управління в умовах гнучкої організації праці.

2). Законодавчі та регуляторні зміни:

- Удосконалення трудового законодавства:

Розробка чітких норм та правил щодо дистанційної роботи, гнучкого графіка та інших форм гнучкої організації праці.

Забезпечення захисту прав працівників, які працюють у гнучкому режимі [22].

- Створення єдиної інформаційної платформи:

Забезпечення доступу до інформації про законодавчі вимоги, найкращі практики та доступні програми державної підтримки.

3). Освітні та консультаційні послуги:

- Навчальні програми:

Організація навчальних курсів для керівників та працівників щодо управління в умовах гнучкої організації праці.

Розробка онлайн-курсів та вебінарів з питань гнучкої організації праці.

- Консультаційні послуги:

Надання безкоштовних консультацій для підприємств щодо вибору та впровадження гнучких форм організації.

Створення мережі експертів з питань гнучкої організації праці.

4). Інфраструктурні проекти:

- Розвиток цифрової інфраструктури:

Забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в усіх регіонах країни.

Розвиток коворкінг-центрів та інших просторів для дистанційної роботи.

- Підтримка розвитку програмного забезпечення [19]:

Стимулювання розробки та впровадження програмного забезпечення, що підтримує гнучкі форми роботи.

Детальніше запропоновані інструменти державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропоновані інструменти державної підтримки підприємств, які застосовують гнучкі форми організації

Категорія	Заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
Фінансові стимули	Податкові пільги	
	Зменшення податкового навантаження для підприємств, які впроваджують гнучкі форми організації.	Підвищення зацікавленості бізнесу у впровадженні гнучких форм зайнятості.
	Податкові кредити на придбання обладнання та програмного забезпечення для дистанційної роботи.	Зменшення фінансового навантаження на підприємства при переході на гнучкі форми роботи.
	Гранти та субсидії	
	Надання грантів для малих та середніх підприємств на впровадження гнучких форм організації.	Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу.
	Субсидії на навчання працівників та керівників щодо ефективного управління в умовах гнучкої організації праці.	Підвищення рівня компетентності працівників та керівників.
Законодавчі та регуляторні зміни	Удосконалення трудового законодавства	
	Розробка чітких норм та правил щодо дистанційної роботи, гнучкого графіка та інших форм гнучкої організації праці.	Легалізація та спрощення впровадження гнучких форм роботи.
	Забезпечення захисту прав працівників, які працюють у гнучкому режимі.	Підвищення соціальної захищеності працівників.
	Створення єдиної інформаційної платформи	
	Забезпечення доступу до інформації про законодавчі вимоги, найкращі практики та доступні програми державної підтримки.	Прискорення процесу адаптації бізнесу до нових умов праці.

Продовження таблиці 3.2 – Запропоновані інструменти державної підтримки

1	2	3
Освітні та консультаційні послуги	Навчальні програми	
	Організація навчальних курсів для керівників та працівників щодо управління в умовах гнучкої організації праці.	Покращення управлінських навичок та підвищення ефективності роботи.
	Розробка онлайн-курсів та вебінарів з питань гнучкої організації праці.	Ширший доступ до освітніх матеріалів для підприємств та працівників.
	Консультаційні послуги	
	Надання безкоштовних консультацій для підприємств щодо вибору та впровадження гнучких форм організації.	Зменшення ризиків при впровадженні гнучких форм організації праці.
	Створення мережі експертів з питань гнучкої організації праці.	Підвищення рівня професійної підтримки для бізнесу.
Інфраструктурні проекти	Розвиток цифрової інфраструктури	
	Забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в усіх регіонах країни.	Розширення можливостей для дистанційної роботи.
	Розвиток коворкінг-центрів та інших просторів для дистанційної роботи.	Підвищення продуктивності працівників та створення комфортних умов для роботи.
	Підтримка розвитку програмного забезпечення	
	Стимулювання розробки та впровадження програмного забезпечення, що підтримує гнучкі форми роботи.	Оптимізація бізнес-процесів та зменшення адміністративного навантаження.

Додатково необхідно враховувати особливості різних галузей та розмірів підприємств. Важливим є забезпечення рівного доступу до державної підтримки для всіх підприємств. Необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку ефективності програм державної підтримки [13].

Впровадження цих пропозицій може сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку гнучких форм організації праці в Україні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження ролі гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області в умовах воєнного стану. Актуальність цієї теми беззаперечна, оскільки вона висвітлює критично важливі аспекти адаптації бізнесу до екстремальних умов, з якими стикається регіон.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи гнучких форм організації, зокрема їх сутність, види (дистанційна робота, аутсорсинг, фріланс, проектна робота), переваги та недоліки в умовах війни, а також фактори, що впливають на їх вибір та ефективність. Аналіз показав, що гнучкі форми організації можуть стати ключовим інструментом для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності та ризику.

У другому розділі було проведено аналіз застосування гнучких форм організації на підприємствах Запорізької області. Було виявлено особливості та тенденції їх використання в різних галузях (промисловість, сільське господарство, сфера послуг), а також визначено основні проблеми та бар'єри, що виникають при їх застосуванні в умовах війни.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ролі гнучких форм організації праці на підприємствах Запорізької області в умовах війни.

Воєнний стан створив безпрецедентні виклики для економіки Запорізької області, що призвело до необхідності швидкої адаптації бізнесу. Гнучкі форми організації праці, зокрема дистанційна робота, гібридні моделі, аутсорсинг та проєктна зайнятість, стали ключовими інструментами для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств.

Аналіз підприємств різних галузей показав, що найбільш активно гнучкі форми організації праці використовуються у сфері ІТ, фінансових послуг, освіти, торгівлі та легкої промисловості. Промислові підприємства

також почали впроваджувати елементи дистанційного управління, аутсорсингу та гнучких графіків роботи.

Впровадження гнучких форм організації праці дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити продуктивність, зберегти кваліфікованих працівників, що критично важливо в умовах воєнного стану. Крім того, це сприяє стабільності підприємств та їхній адаптивності до кризових ситуацій.

Основними проблемами є: недостатнє правове регулювання, слабка цифрова інфраструктура, складнощі з контролем ефективності працівників, психологічний дискомфорт співробітників через відсутність чітких меж між робочим і особистим часом, а також труднощі з фінансуванням впровадження гнучких технологій.

Третій розділ роботи був присвячений розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності гнучких форм організації на підприємствах Запорізької області. Були запропоновані конкретні кроки щодо вибору та впровадження гнучких форм організації, а також пропозиції щодо державної підтримки підприємств, які їх застосовують.

Для покращення ефективності гнучких форм організації на підприємствах Запорізької області пропонується:

Надання державної підтримки у вигляді податкових пільг та субсидій.

Удосконалення трудового законодавства щодо гнучкої зайнятості.

Розширення програм професійного навчання з управління гнучкими командами.

Створення цифрової інфраструктури, що забезпечує швидкий доступ до ресурсів для дистанційної роботи.

Перспективи розвитку гнучких форм організації праці

Після завершення воєнного стану прогнозується подальше розширення використання гнучких форм праці, особливо у сфері дистанційного управління та аутсорсингу. Це сприятиме зростанню

інвестиційної привабливості регіону, підвищенню рівня зайнятості та економічному відновленню Запорізької області.

Отже, впровадження гнучких форм організації праці є одним із ключових інструментів адаптації підприємств Запорізької області до складних умов війни та подальшого економічного розвитку регіону.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі впливу гнучких форм організації праці на підприємства Запорізької області в умовах воєнного стану. Дослідження дозволяє не лише удосконалити систему застосування гнучких форм організацій, а й виявити та проаналізувати існуючі проблеми та недоліки цієї системи в загальному управлінні компанією.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами Запорізької області для підвищення ефективності своєї діяльності в умовах війни та в післявоєнний період, а також органами державної влади для розробки програм підтримки бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гук Л.П., Гнучка нестандартна зайнятість: систематизація форм і використання на ринку праці України. Український соціум. 2016. № 1(56). URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2016/01/114-129__no-1__vol-56__2016__UKR.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

2. Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу. Полтавська обласна організація. Захист трудових та соціально-економічних прав працівників галузі. URL: http://poltava.medprof.org.ua/poltava/zakhist-trudovikh-ta-socialno-ekonomichnikh-prav-pracivnikiv-galuzi/normativni-dokumenti/normativni-dokumenti-shchodo-robochogo-chasu/metodichni-rekomendaciji-shchodo-vstanovlennja-gnuchkogo-rezhimu-robochogo-chasu/ (дата звернення: 15.03.2025)

3. Гнучкий режим робочого часу: як встановити. Кадрової Платформи №1. 21.08.2024. URL: https://kadroland.com/news/1223-gnuckii-rezim-robocogo-casu-yak-vstanoviti (дата звернення: 15.03.2025)

4. Литовка А. Запоріжжя: стале відновлення та візія майбутнього. Журнал MISTO-SITE. URL: https://mistosite.org.ua/articles/zaporizhzhia-stale-vidnovlennia-ta-viziia-maibutnoho (дата звернення: 15.03.2025)

5. Інвестиційний паспорт міста Запоріжжя (Запорізької міської територіальної громади, ЗМТГ). URL: https://www.irmzp.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/InvestPass-Zaporizhzhia-2023-web.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

6. Офіційний сайт Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/uk/page/ekonomika (дата звернення: 15.03.2025)

7. Чичика Є. З початку повномасштабної війни частка Запорізької області в економіці України зменшилася. Відбудова Запоріжжя. 05.11.2024. URL: https://vidbudova.zp.ua/z-pochatku-povnomasshtabnoi-viiny-v-

ekonomitsi-krainy-skorotylasia-chastka-zaporizkoi-oblasti/ (дата звернення: 15.03.2025)

8. Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку Запорізької області (виконано в межах розробки проєкту Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року). URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000122/122545.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

9. Запорізький бізнес в умовах війни: реалії, потреби, можливості. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. 15.09.2023. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/66920/zaporizkiy-biznes-v-umovah-viyni-realiji,-potrebi,-mozhlivosti.html (дата звернення: 15.03.2025)

10. Астаф'єв Д. Економічне зростання Запорізької області: реальне чи номінальне – пояснює експерт. Суспільне Запоріжжя. 21.10.2021. URL: https://suspilne.media/zaporizhzhia/173707-ekonomicne-zrostanna-zaporizkoi-oblasti-realne-ci-nominalne-poasnue-ekspert/ (дата звернення: 15.03.2025)

11. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська 1. 3. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

12. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України. за редакцією І. Є. Вернера. Київ. 2023. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02 (дата звернення: 15.03.2025)

13. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 сторінок. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

14. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Національтний інститут стратегічних досліджень. 04.03.2024. URL:

https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni (дата звернення: 15.03.2025)

15. Березюк Є. На лінії вогню: як війна руйнує економіку прифронтових регіонів. Рух Чесно. URL: https://www.chesno.org/post/6007/ (дата звернення: 15.03.2025)

16. Ринок праці. Петюх В.М. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 288 с.

17. Ачкасова О. В. Гнучка заи нятість як засіб збереження робочих місць на украї нських підприємствах під час віи ни. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 41 – 46.

18. Котлик А., & Гресь Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (3), 20–23. 2022. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2 (дата звернення: 15.03.2025)

19. О.А. Тетерін , Ю.Р. Гойдаш, К.В. Процак Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку № 2 (9), 2023. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

20. Гресь, Г. ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР. Економіка та суспільство, (34). 2021& URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61 (дата звернення: 15.03.2025)

21. Буда Т.Й., Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ 2’2016[31] Міжнародний науково-виробничий журнал. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

22. Рудакова С.Г. Проблеми використання гнучких форм зайнятості в Україні. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/14715252.pdf (дата звернення: 15.03.2025)

23. Сухорукова Г. Регіональний бізнес в Україні: досвід, можливості та перешкоди. Kyivstar business hub. 01.02.2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhlivosti-ta-pereshkodi (дата звернення: 15.03.2025)

24. Понад 300 тисяч нових фопів відкрилося у 2023 році. Opendata. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2023-12 (дата звернення: 15.03.2025)

25. Кузенкова Є. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. 06.02.2024. Workua. URL: https://www.work.ua/articles/analytics/3234/ (дата звернення: 15.03.2025)

26. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агенство кваліфікації. 05.02.2024. URL: https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-rinku-praci-u-2023-roci/ (дата звернення: 15.03.2025)

27. Офіційний сайт Запорізького обласного центру зайнятості. URL: https://zap.dcz.gov.ua (дата звернення: 15.03.2025)

28. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: https://www.dcz.gov.ua (дата звернення: 15.03.2025)

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.03.2025)

30. Офіційний сайт Головного управління статистики в Запорізькій області. URL: https://zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychna-informatsiia#1.2. (дата звернення: 15.03.2025)