

DOI: 10.15276/ETR.06.2024.3  
 DOI: 10.5281/zenodo.14549608  
 UDC: 331.108; 338.245.4  
 JEL: J23, J60, J41

## ГНУЧКІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

### FLEXIBILITY OF THE LABOR MARKET AS A TOOL FOR EFFECTIVE AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Viktoriiia V. Blyzniuk, Doctor of Economic Sciences  
*SO "Institute of Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0003-2265-4614  
 Email: vikosa72@gmail.com

Lyubov D. Yatsenko  
*National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0001-7686-3812  
 Email: yatsenkol59@gmail.com

Received 20.08.2024

*Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Гнучкість ринку праці як інструмент ефективного використання та розвитку людського капіталу. Науково-методична стаття.*

Стаття присвячена розгляду проблематики гнучкості та адаптивності національного ринку праці. Зазначено, що сучасний глобалізований ринок праці, активно розвиваючись в умовах цифрових технологій, потребує прийняття ефективних управлінських рішень на всіх адміністративних рівнях з метою забезпеченні продуктивної зайнятості та надання ознак гнучкості. Особливої важливості ця проблема набуває в Україні, враховуючи умови та реалії воєнного часу та формування новітніх тербулентних викликів. Використання суб'єктного підходу дозволило розглянути різні прояви гнучкості національного ринку праці та визначити управлінські механізми її регулювання. Визначено сучасні прояви гнучкості національного ринку праці в умовах тривалої війни. Здійснений аналіз загроз та можливостей гнучкості ринку праці для забезпечення умов реалізації та розвитку людського капіталу дозволив запропонувати дієві управлінські механізми в умовах тривалої війни.

*Ключові слова:* ринок праці, людський капітал, продуктивна зайнятість, мобільність робочої сили, гнучкість трудових відносин

*Blyzniuk V.V., Yatsenko L.D. Flexibility of the Labor Market as a Tool for Effective and Development of Human Capital. Scientific and methodical article.*

The article is devoted to consideration of the issues of flexibility and adaptability of the national labor market. It is noted that the modern globalized labor market, which is actively developing in the conditions of digital technologies, requires the adoption of effective management decisions at all administrative levels in order to ensure productive employment and provide signs of flexibility. The use of the subject approach made it possible to consider various manifestations of the flexibility of the labor market and to determine the management mechanisms of its regulation. Modern manifestations of the flexibility of the national labor force in the conditions of a long war are given. The analysis of threats and possibilities of flexibility of the labor market to ensure the conditions for the realization and development of human capital made it possible to propose effective management mechanisms in the conditions of a protracted war.

*Keywords:* labor market, human capital, productive employment, labor mobility, flexibility of labor relations

**Р**инок праці є одним з найбільш уразливих елементів економічної системи в умовах шоківих впливів, адаптація до яких потребує сформованого запасу стійкості, здатності успішно пристосовуватися до порушень, які загрожують його функціонуванню та вміння швидко відновлюватися після шоків. Сучасний світ характеризується проявами каскадних криз, посиленням викликів локальної та глобальної нестабільності, що посилює виклики у сфері забезпечення стійкості ринку праці та формує вимоги щодо регулювання ринку праці та впровадження політики продуктивної зайнятості.

Регулювання ринку праці має спрямовуватись, з одного боку, на забезпечення комфортних умов для реалізації людського капіталу, з іншого – на формування працівників ринкового типу, які орієнтовані на ефективну трудову діяльність, інновації, здатні пристосовуватися до динамічних умов виробництва, готові до професійно-кваліфікаційного розвитку [1]. Ця політика є ключовою не лише для обмеження короткострокових соціальних втрат, але й для підтримки рівноваги на ринку праці, як ключової ланки економічної системи.

Останні десятиріччя, одночасно із визнанням зростаючої ролі людського капіталу у досягненні економічного прогресу та соціальної інтеграції, європейські країни здійснили реформи ринку праці, спрямовані на поширення застосування гнучких форм зайнятості та зростання рівня зайнятості. Гнучкість ринку праці в теорії державного управління розглядається, як здатність реагувати на мінливість ринкових умов, можливість розвитку та адаптації до нових викликів для збереження рівноваги й протидії поширенню ризиків реалізації людського капіталу.

Війна в Україні суттєво впливає на вітчизняний ринок праці, де спостерігаються значні коливання та зміни. Питання задоволення потреб економіки в робочій силі та адаптації сфери зайнятості до умов війни набуває дедалі більшої актуальності з плином часу, оскільки затяжна війна вносить суттєві зміни у функціонування економічної системи в цілому та ринку праці зокрема. Тому, особливої важливості набуває питання оцінки ступеню гнучкості та адаптованості вітчизняного ринку праці в умовах як глобальних змін, так і тривалої війни.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дискусії щодо гнучкості ринку праці не є новими, хоча сам термін став популярним лише у 1980-х роках. До початку нульових, гнучкість розглядалася як синонім ринкового саморегулювання сфери праці, далі перевага надавалась підвищенню ефективності регулюючих інститутів. Рубері та Грімшау (Rubery, Grimshaw, 2003) визначали гнучкість ринку праці як його здатність адаптуватися та реагувати на зміни [2]. Аналогічне визначення надавав і Пісарідіс (Pissarides, 1997) [3], в той же час зосереджуючись на емпіричних оцінках швидкості таких змін. Бейкер та ін. (Baker, 2008, Vassaro, 2007), досліджуючи зв'язок між гнучкістю та сукупною зайнятістю [4], дійшли висновку щодо слабкості впливу рівня жорсткості трудового законодавства на обсяги зайнятості, що підтвердило [5] багатофакторність впливу на безробіття та ефективність функціонування ринку праці.

Подальші дослідження, зокрема Уей та Спрітцер (Way, 2015, Spreitzer, 2017), зосередили увагу на інструментах та засобах забезпечення гнучкості робочого місця [6] та оцінці впливу гнучкості на продуктивність праці [7]. Так, в працях Бала, Берка та Джонсона (Bal, 2012, Berk, 2010, Johnson, 2011) емпірично доведено зацікавленість найманих працівників у поширенні гнучкої зайнятості, використанні гнучких режимів роботи [8] при одночасному зростанні попиту з боку роботодавців на гнучкі режими зайнятості в умовах гіперконкуренції [9] та бажанні урядів багатьох країн світу у забезпеченні гнучкості економіки, що визначається насамперед мобільністю робочої сили [10].

Проблеми розвитку та поширення різноманітних форм гнучкості та забезпечення адаптивності ринку праці також знаходилися в центрі уваги вітчизняних науковців: А. Колота, Е. Лібанової, Л. Лисогор, Л. Гук, І. Петрової, О. Грішнкової та інших. Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем гнучкості національного ринку праці доводить комплексність та різнобічність поглядів на цю проблематику. Найпоширенішою характеристикою гнучкості ринку праці, дослідники визначали розповсюдження та нестандартних форм зайнятості (Давидюк, 2015) [11] та набуття нею ознак стандартної (Колот, 2020) [12]. Однак, в умовах війни, активний науковий інтерес щодо

інструментів забезпечення гнучкості ринку праці значно поменшав. Саме це обумовило актуальність обраної тематики дослідження.

*Метою статті є* обґрунтування та осучаснення загроз та можливостей забезпечення гнучкості національного ринку праці в умовах тривалої війни та покращення умов реалізації та розвитку людського капіталу шляхом забезпечення та підвищення рівня його адаптивності.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Розглядаючи гнучкість ринку праці через призму суб'єктного підходу, можна сверджувати, що вона формується завдяки мобільності робочої сили, флексибілізації роботодавців та гнучкості соціально-трудова відносин.

Мобільність робочої сили є одним із важливих саморегуляторів ринку праці та в умовах стрімкої динаміки економічної системи підвищує можливість адаптуватись до структурних і кон'юнктурних змін в сфері прикладання праці, максимально реалізувати трудові навички та компетентності і сприяє зростанню їх трудових доходів та зниженню безробіття. Разом з цим, трудова мобільність виступає важливим чинником розвитку та збереження людського капіталу, зростання продуктивності праці та визначає важливі умови ефективного функціонування ринкової економіки. Вона сприяє послабленню напруженості на локальних і державному ринках праці, сприяє забезпеченню потреби економічних суб'єктів у робочій силі [13]. Для працівників, поширення нестандартних форм зайнятості створює можливість поєднувати роботу та приватне життя, економити та раціонально використовувати робочий час, професійно розвиватись, запобігати втраті робочого місця, для людей з обмеженими можливостями відкриває нові перспективи щодо працевлаштування, виконуючи функцію інклюзивного розвитку.

Ознаки флексибілізації та здатності адаптуватись до нових вимог конкурентного середовища стають пріоритетними якостями роботодавців. У сучасному світі, якому притаманні жорстка конкуренція, стрімкий технологічний розвиток, динамічність процесів, гнучкість та адаптивність виступають ключовим фактором посилення конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності. Роботодавцям гнучкі форми зайнятості допомагають маневрувати при використанні робочої сили, оптимізувати витрати на утримання персоналу, змінювати режим роботи підприємств в умовах зміни екологічного клімату.

Соціально-трудова відносина, що виступають, насамперед, об'єктом регулювання ринку праці, є основним елементом суспільних відносин. Щодо особливостей сучасного світу та набуття ознак дестандартизації та флексибілізації, розмивання ознак класичної зайнятості із безстроковими контрактами на повний робочий час та чітко окресленими професійними обов'язками та моделями просування шаблями кар'єри протягом життєвого циклу наголошували дослідники

цифрового світу та мережевої економіки [14]. Завдяки гнучкості трудових відносин розширюються можливості активного залучення до економічної діяльності тих категорій населення, які віддають перевагу відсутності часової регламентації робочого часу, що дозволяє перерозподіляти час між освітою, професійною підготовкою та зайнятістю і тим самим пом'якшує проблему безробіття [14].

Гнучка зайнятість та її різновиди значною мірою сприяють зростанню рівня та якості трудового життя населення, зниженню безробіття. Активне поширення гнучких форм зайнятості в якості чинника стійкості ринку праці, відбулося ще за часів пандемії, що можна розглядати як механізм саморегулювання економіки, форму адаптації населення до мінливої соціально-економічної ситуації. Поряд з цим їх застосування спричиняє низку соціальних ризиків з позицій таких ключових аспектів, як гарантії стабільності зайнятості, безпека умов праці, можливості професійного росту, самореалізації, соціальної захищеності та гарантії отримання стабільного трудового доходу. Різноманіття форм гнучкої нестандартної зайнятості класифікують за формалізацією зайнятості, за характером використання робочого часу, за строком договору, за способом найму, за формою організації робочого місця [15]. Їх поширення значною мірою забезпечує гнучкість ринку праці, що дозволяє отримати економічні і соціальні переваги, які формують підвалини для розвитку та реалізації людського капіталу.

Заходи державної політики в період військової агресії РФ спрямовуються на формування гнучкості сфери працевикладання. Тільки у 2023 р. удосконалено механізм надання компенсацій роботодавцям за працевлаштування окремих категорій безробітних, а також працевлаштування безробітних на нові робочі місця для суб'єктів малого підприємництва та ухвалення позитивних рішень щодо надання мікрогрантів на заснування та розвиток бізнесу, запроваджено грантову програму, спрямовану на створення або розвиток власного бізнесу учасниками бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей. В період повномасштабної війни запроваджені механізми, спрямовані на посилення гнучкості соціально-трудова відносин, активно поширюються гнучкі форми зайнятості, які у 2021 р. набули юридичного статусу та отримали певні важелі захисту. Підприємства перебувають у стані постійної адаптації, вибудовуючи нові стратегії найму, орієнтовані на гнучкість і швидку реакцію на турбулентну ситуацію.

В умовах звуження поля застосування праці, структурних та територіальних змін у потребі в робочій силі, масштабного переміщення населення, і мобілізації, поглиблюються проблеми функціонування ринку праці та реалізації і розвитку людського капіталу. Так, за оцінками НБУ, робоча сила у віці 15-70 років у 2023 році скоротилася більш ніж на чверть порівняно з 2021

роком. Майже половину цього скорочення забезпечило вибуття з робочої сили зовнішніх мігрантів, які працювали дистанційно (при здійсненні цих оцінок було враховано дослідження ЦЕС щодо частки працюючих дистанційно зовнішніх мігрантів, частка яких у 2023 році становила 8-10%). За даними НБУ близько 40 в. п. від скорочення робочої сили у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулось за рахунок демографічних втрат та окупації, а також переходу до економічно неактивного населення (через вірогідні складнощі з пошуком роботи для ВПО, необхідністю догляду за іншими членами родини, збільшенням кількості пенсіонерів, недостатністю компетенцій, що потребує ринок праці) [16].

З початку 2024 р. разом з відновленням економіки продовжує відновлюватися ринок праці за пропозицією вакантних робочих місць, але тенденція щодо активності шукачів роботи не відповідає змінам потреб у робочій силі. Так, за півріччя згідно даних порталу Work.ua кількість вакансій зросла майже на 19 тис. і в червні 2024 р. становила понад 110 тис. Кількість же резюме, оновлених чи створених в червні 2024 р. становила 304 тис., що майже на 47 тис. менше, ніж було у січні поточного року, тобто, активність шукачів роботи залишається на низькому рівні та є меншою за відповідні показники 2023 та 2022 років. В цих умовах падає показник конкуренції за вакансіями (у червні 2024 р. цей показник досяг найнижчої точки за понад 3 роки), а роботодавцям вкрай складно знаходити працівників. Дослідження ринку праці України, здійснене Європейською Бізнес Асоціацією, свідчить, що у 2023 р. 74% роботодавців відзначали проблему дефіциту кадрів, 17% – часткову нестачу кадрів і лише 7% – не відчували жодних проблем з кадровим забезпеченням [17]. Загострення проблеми скорочення пропозиції робочої сили значною мірою зумовлена масштабною міграцією українців за кордон та мобілізацією до ЗСУ, поглибленням секторальних, професійних та міжрегіональних диспропорцій ринку праці. Проблема дефіциту робочої сили є характерною для більшості країн Європи, та сучасні тенденції міжнародного ринку праці свідчать про те, що дефіцит кадрів на всіх ринках буде посилюватися. За прогнозами фахівців, у найближчі 10 років в Україні нестача працівників сягне 8,6 млн. осіб, нині ж за їх оцінками налічується лише 10,5 млн офіційно працевлаштованих громадян [18]. Отже, сучасні тенденції щодо попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці не сприяють послабленню проблеми дефіциту кадрів. За оцінками Міністерства економіки України дефіцит кадрів на ринку праці складає майже 30% [18].

Зберігається проблема щодо невідповідності попиту на робочу силу та її пропозиції у професійно-кваліфікаційному розрізі, що характерно за всіма групами професій (рис. 1). За офіційною статистикою, станом на початок серпня 2024 р. найбільше навантаження на 1 вакантну посаду спостерігалось серед кваліфікованих

робітників сільського господарства (4,5 осіб), технічних службовців та працівників сфери торгівлі та послуг (майже 3 особи). Максимально наблизились до балансу професіонали, фактично кількість претендентів на 1 вакансію за цією

професійною групою становила 1,4 особи, нестача шукачів роботи 1 робоче місце зафіксована лише по групі «кваліфіковані робітники з інструментом» (0,8 осіб) [19].

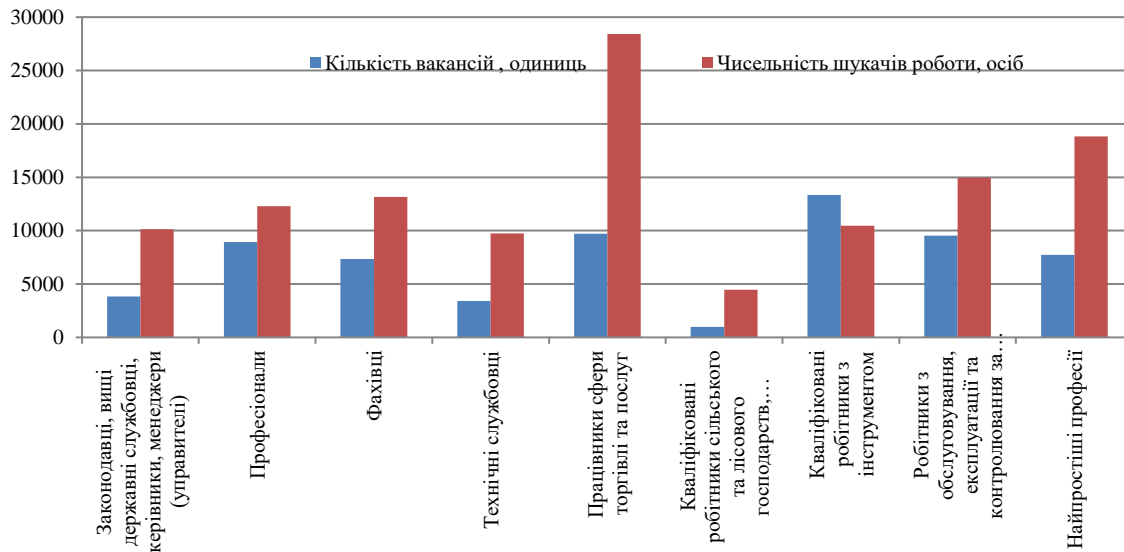


Рисунок 1. Кількість вакансій та шукачів роботи за професійними групами станом на 1.08 2024 р.

Джерело: складено авторами за матеріалами [19]

Диспропорції на ринку праці України зумовлюють проблему зайнятості працездатного населення, в тому числі осіб, які з різних причин втратили роботу в період повномасштабної війни. Безробіття спричиняє невикористання людського капіталу, унеможливує забезпечення динамічного економічного відновлення, сприяє зміні ціннісних орієнтацій у бік поширення тіньової зайнятості та посилення соціальної напруженості в суспільстві.

Вагомими причинами існування дисбалансів в умовах масштабного переміщення виробництва та масових міграційних потоків є недостатня розвиненість системи професійної адаптації, низький рівень мобільності населення, відсутність економічних стимулів створення робочих місць, що потребують вищого кваліфікаційного рівня. Іншими причинами є наявна інформаційна невизначеність перспектив ринку праці у професійному розрізі, зниження вимог до абітурієнтів при вступі у заклади освіти, відсутність дієвого моніторингу її якості. В цій ситуації система освітньо-професійної підготовки та перепідготовки певною мірою не виконує інвестування у людський капітал та підвищення індивідуальної конкурентоспроможності. Затяжна війна, наслідками якої стали масштабна вимушена міграція працездатного населення як за межі країни так і внутрішньорегіональне переміщення, мобілізація до лав ЗСУ – все це стало викликом розвитку регіональних ринків праці за умов поглиблення освітньо-професійних диспропорцій та нерівномірного відновлення економіки.

Але на фоні зростання вакансій, що зумовлює загострення проблеми дефіциту кадрів, сьогодні на

ринку праці України, зберігається досить високий рівень безробіття, в тому числі структурного, що, насамперед, пов'язано зі стрімкими географічними та структурними змінами на ринку праці та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили. Згідно оцінок Дослідницької агенції Info Sapiens показник безробіття протягом першого півріччя 2024 р. коливався в межах 20,9%-13,1% та попри те, що у червні досягнуто його найнижчий рівень з початку повномасштабної війни – 13,1%, значення показника безробіття залишається високим (в липні він знову піднявся до позначки 18,1%) та позитивна стійка закономірність щодо його зміни не закріплена (рис. 2).

За офіційними даними Державної служби зайнятості у першому півріччі 2024 р. мали статус безробітного 254,6 тис. осіб, з яких працевлаштовано 124,0 – біля 50%. Також більше 4% з числа офіційних безробітних отримали ваучери на навчання та майже 9% – проходили професійне перенавчання [19]. Звичайно, наведена статистика не відображає фактичну ситуацію в країні щодо кількості безробітних, адже вона не відображає осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях; внутрішніх та зовнішніх вимушених мігрантів, які не здійснюють пошук роботи; осіб, які перебувають у неоплачуваних відпустках; та й далеко не всі безробітні зареєстровані у державній службі зайнятості з різних причин, в тому числі, з причин ухиляння від призову до лав ЗСУ, втрати мотивації до праці, небажання бути направленими на суспільно корисні роботи тощо.



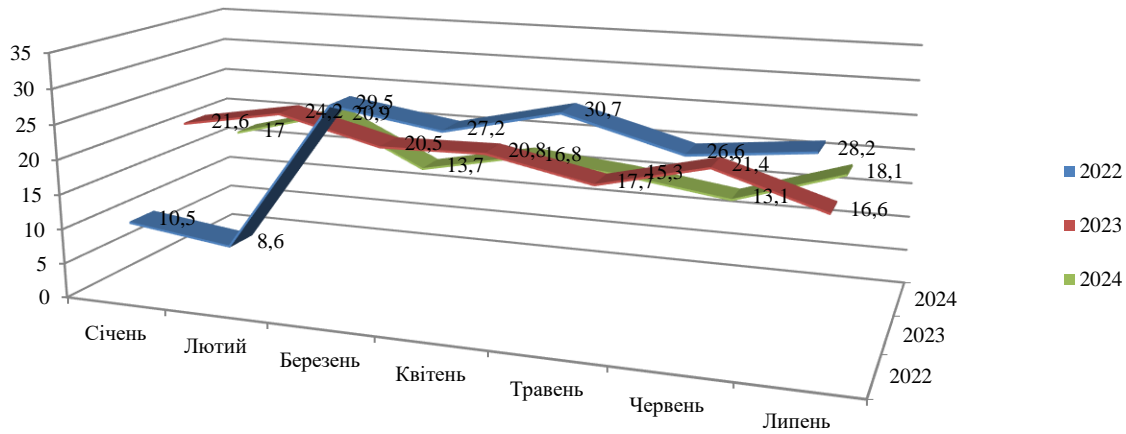


Рисунок 2. Рівень безробіття в Україні у 1-му півріччі 2022, 2023 та 2024 р., %

Джерело: складено авторами за матеріалами [18]

Наявність феномену одночасно надмірної та дефіцитної праці, збільшення частки структурної складової безробіття – все це зумовлює трудову міграцію, зайнятість не за фахом, руйнує трудову мотивацію, та обумовлює додаткові кадрові, економічні і соціальні ризики та нівелює стимули до інвестицій у специфічний людський капітал. Структура підготовки кадрів до потреб ринку праці поглибила сформовані в тривалій трансформаційний період структурні диспропорції в трудовій сфері. Через невідповідність обсягів профілю підготовки фахівців потребам економіки, загострюються проблеми реалізації освітньої складової людського капіталу та задоволення потреб економіки робочою силою [21]. Поглиблення невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили зумовлює збільшення масштабів різних форм безробіття, погіршує якісні характеристики робочої сили (відбувається часткова чи повна втрата працівниками професійних навичок, кваліфікації), падіння рівня життя населення та обмеження можливостей нагромадження людського капіталу, послаблення мотивації до праці, зниження продуктивності праці. Пошук адекватної відповіді на виклики пов'язані з низькою економічною активністю працездатного населення в умовах посилення проблеми нестачі працівників на ринку праці є необхідною умовою життєздатності економіки та успішного її відновлення. Вирішення цього завдання можливе за рахунок важелів, що знаходяться в сфері гнучкості ринку праці.

Однією із особливостей сучасного ринку праці є те, що найвища конкуренція шукачів роботи зберігається за віддалені посади. Це підтверджує твердження про те, що гнучкі форми зайнятості, в тому числі дистанційні форми роботи, започатковані під час кризи, пов'язаною з пандемією, дали змогу утримати певну стабільність виробничих процесів і під час повномасштабного вторгнення. У червні 2024 р. більш як 14% кандидатів шукали саме онлайн-роботу, тоді як поміж загальної кількості вакансій такими були менш 7%. Дослідження Work.ua, здійснене у червні 2024 року підтверджує, що

значна частина шукачів роботи надає перевагу гнучким формам зайнятості: на питання «які переваги, окрім зарплати, ви хотіли б отримувати від роботодавця» 31% респондентів відповіли, що найбільше прагнуть мати гнучкий графік і можливість працювати віддалено, а корпоративні заходи, компенсації за навчання, страхові гарантії, що найчастіше пропонують компанії, їх цікавлять менше [16]. В цілому по Україні в період повномасштабної війни кількість вакансій з дистанційною роботою збільшилася майже на 40%. Найбільші прирости віддалених робочих місць спостерігаються в у великих містах: у Києві в березні 2024 року віддалених вакансій було зафіксовано на 96% більше порівняно з лютим 2022 року, у Харкові – на 68%, у Львові – на 35%, в Одесі – на 34%, у Дніпрі – на 16% [22]. Віддалена робота в період пандемії та повномасштабної війни стала одним із найбажаніших рішень для співробітників, з точки зору можливостей заощаджувати час на дорогу до офісу, раціонального та продуктивного використання робочого часу, особистої безпеки, працевлаштування, адже фахівці, які бажають знайти роботу віддалено, можуть розширити свою область пошуку від усіх українських компаній до міжнародних організацій. Для роботодавців дистанційна робота означає зниження витрат на оренду приміщень, витратні матеріали, обладнання та більшу гнучкість в організації роботи. Процес наймання персоналу також є простішим, адже область пошуку не обмежується певними містами та регіоном. В умовах стрімких змін на сучасних ринках праці гнучкі форми зайнятості стають все більш популярними. В межах загальноєвропейських тенденцій та з урахуванням негативного впливу війни, підвищення рівня зайнятості населення та збереження робочої сили країни потребує поширення новітніх форм зайнятості, подальшого розвитку вітчизняного трудового законодавства та попередження ризиків, пов'язаних з їх застосуванням.

Вагоме значення у пошуку роботи має питання оплати праці. Ставлення підприємств змінюється: якщо у 2021 році роботодавці зазначали завищені зарплатні очікування як чинник, що зумовив їх

відмовитися від найму працівника, то у 2023 році конкуренція за працівників посилилася. Навіть попри ускладнення проблем щодо забезпечення фінансової стійкості підприємств, для залучення робочої сили роботодавці підвищують заробітні плати. За оцінками НБУ внаслідок посилення конкуренції за працівників, особливо висококваліфікованих, прогнозується і подальше зростання зарплат у 2024 році. Крім дефіциту кадрів, за їх оцінками на підвищенні зарплат позначається й підвищення мінімальної зарплати (на 6% із січня та ще майже на 13% із квітня 2024 року) [14]. Хоча за даними work.ua середній розмір заробітної плати за вакансіями з лютого до травня 2024 р. включно в Україні був незмінним та залишався на рівні 20000 грн. У червні вона зросла на 2,5% та досягла розміру 20500 грн. Труднощі, пов'язані з загостренням дефіциту робочої сили посилюють настрої роботодавців щодо підвищення зарплат, про що свідчать результати низки опитань кваліфікованих працівників роботодавцями в умовах поживлення економічної активності. Національний банк України повідомляє, що середня номінальна зарплата в Україні у 2023 році зросла на 17,4%, а реальна на 3,7% та прогнозує, що у 2024 році очікується зростання номінальної зарплати на 14,8%, реальної – на 8,1%, у 2025 році відповідно на 14,2% та 6,5%, у 2026 році на 8,6% та 3,0% [16].

Для скорочення дефіциту робочої сили в нинішніх умовах є потужні резерви. Насамперед, це внутрішньо переміщені особи (ВПО), для більшості з яких заходи, притаманні гнучкому ринку праці є шляхом реінтеграції в трудову сферу. Офіційна статистика вказує на низький рівень зайнятості серед ВПО в Україні. Так, станом на квітень 2024 р. в Україні нараховувалось 2,1 мільйона ВПО працездатного віку, проте офіційно працевлаштованими серед них були лише 800 тис. осіб [21]. Згідно офіційної статистики в 1-му півріччі послуги державної служби зайнятості отримали 67,3 тис. ВПО, з них: 20,5 тис. були працевлаштовані, в тому числі 7,7 тис. були працевлаштовані з наданням компенсації роботодавцю на оплату праці; 3,6 тис. проходили професійне навчання за сприяння служби зайнятості та 1,6 тис отримали ваучер на навчання [19]. Зміни щодо підходів призначення соціальної допомоги ВПО (постанова КМУ «Деякі питання соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб» №94 від 26 січня 2024), спрямована на посилення адресності державної підтримки та забезпечення державної підтримки лише найбільш вразливих категорій ВПО, а також тих, хто зробив крок до економічного благополуччя (працевлаштувався, відкрив ФОП чи принаймні став на облік до центру зайнятості), за інформацією Мінсоцполітики є результативними [23]. Проте проблема реінтеграції ВПО в трудову сферу залишається нагальною. Причинами низького рівня їх працевлаштування залишаються

психологічні травми, невідповідність наявних кваліфікацій потребам місцевих ринків праці, недостатність робочих місць та їх невідповідність очікуванням за якісними характеристиками, недостатньо розвинена система професійної підготовки, розбіжність між компетенціями ВПО та потребами ринку праці приймаючих громад, проблеми з доглядом за дітьми та іншими членами родин, які потребують піклування, розбіжності між очікуваною заробітною платою і ринковою оцінкою компетенцій з боку роботодавців, бюрократичні перепони, з якими зіштовхуються претенденти на працевлаштування тощо. Збереження цих проблем, вирішення яких лежить в полі гнучкості ринку праці, становить серйозний ризик для інтеграції в трудову сферу, добробуту домогосподарств, відновлення економіки країни. Підвищення рівня зайнятості ВПО безпосередньо залежить від відновлення економіки та створення нових робочих місць. Водночас необхідним є пошук спеціальних заходів з підтримки ВПО на ринку праці, наприклад, формування їх професійної мобільності, розбудови інфраструктури дистанційної роботи та навчання тощо. Невідворотно видається організація масштабної перекваліфікації переселенців, оскільки багато робочих місць знищено війною, але багато створюватимуться в процесі відбудови країни. Професійне навчання має відбуватися з урахуванням потреб ринків праці регіонів, куди люди перемістилися. Зокрема, йдеться про запровадження у співпраці з місцевим бізнесом модульних навчальних програм для швидкої перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, розширення дуальної освіти та програм навчання на робочому місці.

Узагальні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози формування гнучкості ринку праці України для забезпечення умов реалізації і розвитку людського капіталу наведені на рис. 3.

Успішність формування гнучкості ринку праці та забезпечення мобільності робочої сили визначає покращення умов реалізації та розвитку людського капіталу та збалансування попиту й пропозиції робочої сили, зменшення безробіття, підвищення ймовірності успішно реалізувати набуті професійно-кваліфікаційні компетенції. Інституційний механізм гнучкості реалізується завдяки політико-правовому, соціально-адаптаційному інструментарію державної політики зайнятості. Тому завдання щодо осучаснення та удосконалення нормативно-правового регулювання відносин у сфері регулювання соціально-трудова відносин, удосконалення системи соціальних стандартів і гарантій, посилення відповідальності роботодавців за дотримання законодавчо встановлених норм, використання новітніх форм зайнятості та забезпечення відповідного інфорсменту входить до переліку першочергових на шляху забезпечення гнучкості ринку праці.

<p><b><u>Можливості</u></b></p> <p>Мінімізація дисбалансів на ринку праці Осучаснення форм зайнятості Розвиток законодавства у напрямку забезпечення гнучкості ринку праці Підвищення спроможності роботодавців до інноваційних змін у виробництві та якості робочих місць</p>	<p><b><u>Загрози</u></b></p> <p>Збільшення безробіття у всіх його формах Недовикористання освітньо-кваліфікаційних характеристик людського капіталу Поглиблення проблем розбалансованості ринку праці Звуження можливостей для відтворення людського капіталу</p>
<p><b><u>Сильні сторони</u></b></p> <p>Адаптивність нормативно-правового поля у сфері праці Запровадження новітніх інструментів професійної підготовки і перепідготовки Зростання пропозиції якісних робочих місць Кокурентоспроможність робочої сили</p>	<p><b><u>Слабкі сторони</u></b></p> <p>Освітньо-професійні диспропорції Низька мобільність робочої сили Ризики застосування гнучких форм зайнятості Недостатня сформованість інклюзивного ринку праці</p>

Рисунок 3. SWOT-аналіз формування гнучкості ринку праці для забезпечення умов реалізації і розвитку людського капіталу  
Джерело: власна розробка авторів

Рівень мобільності працівника визначає рівень освітньо-професійної підготовки, що є вагомим складником людського капіталу. Тому, одним з головних серед заходів активної політики зайнятості має стати підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робочої сили. Державне регулювання професійно-кваліфікаційної структури економічно активного населення сприятиме адаптації безробітних громадян до ринкових умов з необхідністю надання їм можливості оволодіти професією, яка користується попитом на ринку праці, та забезпеченню економіки робочою силою з затребуваним рівнем професійної підготовки і кваліфікації. Збалансування обсягів та структури професійної підготовки із потребами ринку праці значною мірою залежить від ефективності системи професійної підготовки та її адаптивності до структурних змін економіки. Серед найбільш важливих напрямів реформування системи професійної освіти в умовах структурних та інноваційних змін, слід відзначити такі: забезпечення чіткого розподілу повноважень з управління та фінансування у сфері професійно-технічної освіти; розширення автономії закладів професійної освіти у частині розроблення та впровадження навчальних програм; розроблення сучасних освітніх стандартів (за участі роботодавців); запровадження інноваційних технологій викладання та підвищення кваліфікації педагогів; розбудови державно-приватного та публічно-приватного партнерства на засадах співфінансування і спільного управління закладами професійної освіти. Сучасний світ вимагає осучаснення та розширення меж компетентності кваліфікованих робітників у частині вмій та навичок управління сучасним технологічним обладнанням, опанування нових видів продукції, освоєння суміжних професій, що потребує від освітніх закладів модернізації існуючих та розроблення новітніх освітніх програм.

Разом з цим, розвиток сфери прикладання праці має спрямовуватись на підвищення конкурентоздатності економіки за рахунок перспективної переорієнтації на виробництво високо-технологічних товарів і послуг, що сприятиме становленню інноваційної моделі зайнятості, ефективному використанню освітнього потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зростанню добробуту працюючого населення [24]. Війна є можливістю та необхідністю зрозуміти, що наразі для України особливого значення набуває адаптація системи освіти до вимог наукового прогресу як бази для інноваційного, технологічного, інформаційного, знаннємісткого розвитку економіки та суспільства в цілому [21].

### Висновки

Проведений аналіз свідчить, що ефективність функціонування ринку праці та використання людського капіталу напряму визначається як рівнем застосування інструментарію політики зайнятості, спрямованим на мінімізацію диспропорційності та розбалансованості регіональних, галузевих, професійних ринків праці, так і безпосередньо рівнем адаптованості та мобільності робочої сили. Ефективне використання та розвиток людського капіталу в сучасних умовах тривалої війни передбачає необхідність подальшого розвитку законодавства у напрямку забезпечення гнучкості ринку праці, осучаснення практичних механізмів запровадження інноваційних змін у виробництві та якості робочих місць, а також продовження роботи над осучасненням використовуваних форм зайнятості. Функціонування ринку праці на основі інклюзивності, який передбачає забезпечення рівних можливостей, безбар'єрність і доступність якісних робочих місць для всіх категорій населення, справедливого розподілу переваг від збільшення добробуту, сприятиме зростанню можливостей залучення в сферу праці незадіяних резервів робочої сили та реалізацію людського капіталу та його нагромадження в цілому.

## Abstract

Constant cascading crises of a local and global nature intensify challenges in the field of ensuring the stability of the labor market and form requirements for the policy of ensuring employment flexibility. The flexibility of the labor market in the theory of public administration is considered as the ability to respond to the variability of market conditions, the possibility of development and adaptation to new challenges. The protracted war in Ukraine makes significant changes in the functioning of the economic system in general and the labor market in particular, and actualizes the question of assessing the degree of flexibility and adaptability of the domestic labor market.

The purpose of the research is to substantiate the tools of the state employment policy in the conditions of global challenges and long-term military operations, which will contribute to flexibility and increase the adaptability of the national labor market.

The authors of the article used general scientific and special research methods. Thus, system analysis and synthesis – to generalize the theoretical foundations of ensuring labor market flexibility, secondary analysis of sociological data – in order to assess the current situation in the national labor market, SWOT-analysis in order to determine possible directions for ensuring labor market flexibility.

In the article, flexibility is considered through the prism of the subject approach, the authors prove that its formation takes place through the mobility of the workforce, the flexibility of employers and the flexibility of social and labor relations. The importance of institutional mechanisms in the formation of labor mobility has been proven and the need to modernize and improve the regulatory and legal regulation of relations in the labor sphere has been substantiated. At the same time, the authors proposed important directions for reforming the professional education system in conditions of structural and innovative changes. The substantiated role of internally displaced persons and their reintegration into the labor sphere in order to minimize structural changes in the national labor market.

It was concluded that the functioning of the labor market on the basis of inclusiveness will contribute to the growth of the possibilities of attracting inactive labor force reserves to the labor sphere and the realization of human capital and its accumulation in general.

## Список літератури:

1. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Підвищення трудової мобільності як фактор розвитку людського капіталу / В.В.Близнюк // Економіка України. – 2023. – № 2. – С. 73-95.
2. Rubery, Jill, and Grimshaw D. The Organization of Employment /Palgrave. – London, 2003. – p. 298.
3. Pissarides, Christopher The need for labor-market flexibility in a European economic and monetary union // Swedish Economic Policy Review. – 1997. – №4 (2). – pp. 513-546.
4. Andrew Glyn, Dean Baker. Labor Market Institutions and Unemployment: A Critical Assessment of the Cross-Country Evidence /Centre for Economic and Policy Research. – Washington, 2003. 49 p.
5. Baccaro L, Rei D. Institutional Determinants of Unemployment in OECD Countries: Does the Deregulatory View Hold Water? // Cambridge University Press. – 2007. – №61(3). – p. 22-36.
6. Way S.A., Tracey J.B., Fay C.H., Wright P.M. Snell S.A., Chang S., & Gong Y. Validation of a multidimensional HR flexibility measure//Journal of Management. – 2015. – №41(4). P. 1098-1131.
7. Spreitzer G.M., Cameron L., & Garrett L. Alternative work arrangements: Two images of the new world of work //Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2017. – №4. – P. 473-499.
8. Bal P.M., De Jong S.B., Jansen P.G., & Bakker A.B. Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate // Journal of Management Studies. – 2012. – №49(2). – p. 306-331.
9. Berk A., Kaše R. Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice // Organization Science. – 2010. – №21(3). – p. 765-780.
10. Johnson, R. W. Phased retirement and workplace flexibility for older adults: opportunities and challenges // The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. – 2011. – №638. – p. 68-85.
11. Давидюк Л.П. Нестандартні форми зайнятості в системі трансформації міжнародного ринку праці / Л.П. Давидюк // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: 2015.– Т. 20. – С. 30-34.
12. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості / А.М.Колот // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2020. – Вип. 10(1). – С. 33-54.
13. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2023. – 334 с. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-sily-Ukrainy.pdf>.



14. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. ГУВШЭ, 2000. Гл. 4. С. 199–266 – Режим доступа: <https://socio.karazin.ua/resources/c32e6dbb94698494fbc488b3b0bd99c7.pdf>.
15. Гук Л. Гнучка нестандартна зайнятість: систематизація форм і використання на ринку праці України // Український соціум. – 2016. – № 1(56). – С.114-128.
16. НБУ. Інфляційний звіт. – Режим доступа: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7).
17. ЕВА. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні – Режим доступа: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini>.
18. У наступні 10 років Україні може не вистачити 8,6 млн людей для роботи. – Режим доступа: <https://www.work.ua/news/ukraine/2681>.
19. Державна служба зайнятості. Статистика. – Режим доступа: <https://dcz.gov.ua/stat>.
20. ЦЕС. Трекер економіки України під час війни. – Режим доступа: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>.
21. Blyzniuk V., Yatsenko L. Ensuring stability of the labor market in the conditions of modern challenges / V.Blyzniuk, L.Yatsenko //Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice : Collective monograph: Riga. – 2024. p. 23-47. DOI: 10.30525/978-9934-26-407-8-2.
22. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? – Режим доступа: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhenny-a-ta-analitika-vid-robota-ua>.
23. Deutsche Welle. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. 2024. – Режим доступа: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031>.
24. Освіта, перспективи зайнятості та стійкість ринків праці: збірник тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф. 17 грудня 2020 р. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2021. – 124 с. – Режим доступа: <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf>.

## References:

1. Blyzniuk, V.V., Yatsenko, L.D. (2023). Increasing labor mobility as a factor in the development of human capital. *Ekonomika Ukrainy*, 2, pp. 73-95 [in Ukrainian].
2. Rubery, Jill, and Grimshaw D. (2003). *The Organization of Employment*. Palgrave. London [in English].
3. Pissarides, Christopher (1997). The need for labor-market flexibility in a European economic and monetary union. *Swedish Economic Policy Review*, 4 (2), 513-546 [in English].
4. Andrew Glyn, Dean Baker. (2003). *Labor Market Institutions and Unemployment: A Critical Assessment of the Cross-Country Evidence*. Centre for Economic and Policy Research. Washington [in English].
5. Baccaro L, Rei D. (2007). *Institutional Determinants of Unemployment in OECD Countries: Does the Deregulatory View Hold Water?* Cambridge University Press, 61(3), 22-36 [in English].
6. Way, S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M. Snell, S.A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131 [in English].
7. Spreitzer, G.M., Cameron L., & Garrett L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499 [in English].
8. Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G., & Bakker, A.B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 9(2), 306-331 [in English].
9. Berk, A., & Kaše, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765-780 [in English].
10. Johnson, R.W. (2011). Phased retirement and workplace flexibility for older adults: opportunities and challenges. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 638, 68-85 [in English].
11. Davydiuk, L.P. (2015). Non-standard forms of employment in the system of transformation of the international labor market. *Ekonomichniy analiz*, 20, 30-34 [in Ukrainian].
12. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of the formation of non-standard employment economy. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 10 (1), 33-54 [in Ukrainian].
13. Petrova, I.L., & Blyzniuk, V.V. (Eds.). (2023). *Labour mobility in Ukraine: Trends and prospects: Collective monograph*. National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". Retrieved from: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-syly-Ukrainy.pdf> [in Ukrainian].
14. Castells, M. *Information age: economy, society and culture*. HSE, 2000. See 4. P. 199-266. Retrieved from: <https://socio.karazin.ua/resources/c32e6dbb94698494fbc488b3b0bd99c7.pdf> [in russian].

15. Huk, L. (2016). Flexible non-standard employment: systematization of forms and use in the labor market of Ukraine. *Ukrainskyi sotsium*, 1(56), 114-128 [in Ukrainian].
16. NBU. Inflation report. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7) [in Ukrainian].
17. EBA. Three quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine. Retrieved from: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini> [in Ukrainian].
18. In the next 10 years, Ukraine may lack 8.6 million people for work. Retrieved from: <https://www.work.ua/news/ukraine/2681> [in Ukrainian].
19. State Employment Service. Statistics. Retrieved from: <https://dcz.gov.ua/stat> [in Ukrainian].
20. CES. Tracker of the economy of Ukraine during the war. Retrieved from: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> [in Ukrainian].
21. Blyzniuk, V., & Yatsenko, L. (2024). Ensuring stability of the labor market in the conditions of modern challenges. Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice: Riga, 23-47 [in English].
22. What should you know about the Ukrainian labor market in 2024? Retrieved from: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhenny-a-ta-analitika-vid-robota-ua> [in Ukrainian].
23. Deutsche Welle (2024). Employment of IDPs: problems and features. Retrieved from: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031> [in Ukrainian].
24. National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". (2021). Education, employment prospects, and labor market resilience: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (December 17, 2020). Retrieved from: <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf> [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Близнюк В.В. Гнучкість ринку праці як інструмент ефективного використання та розвитку людського капіталу / В.В. Близнюк, Л.Д. Яценко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2024. – № 6 (76). – С. 27-36. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/27.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.06.2024.3. DOI: 10.5281/zenodo.14549608.

**Reference a Journal Article:**

Blyzniuk V.V. Flexibility of the Labor Market as a Tool for Effective and Development of Human Capital / V.V. Blyzniuk, L.D. Yatsenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2024. – № 6 (76). – P. 27-36. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/27.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.06.2024.3. DOI: 10.5281/zenodo.14549608.

