

ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ І ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Сучасні реалії українського ринку праці, зокрема в умовах воєнного стану, зумовили стрімке поширення гібридних форм зайнятості, які поєднують елементи традиційної та дистанційної роботи, гнучких графіків, проєктної співпраці та цифрових інструментів управління персоналом. Війна стала каталізатором не лише соціально-економічних змін, а й трансформації управлінських підходів у сфері людських ресурсів. У цих умовах саме гібридна зайнятість стала не просто вимушеним рішенням, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу, збереження кадрів і підтримки продуктивності праці.

Однією з найпоширеніших форм стала змішана (гнучка) зайнятість, що передбачає поєднання роботи в офісі та з дому [1, с.287]. Ця модель дозволяє адаптувати робочий процес до обставин безпеки, енергетичних обмежень і особистих потреб працівників. Наприклад, українські ІТ-компанії, такі як SoftServe чи EPAM, запровадили політику «workfromanywhereinUkraine», що дало змогу співробітникам тимчасово релокуватися та продовжити роботу навіть у кризових умовах. Гнучкі формати також довели свою ефективність у збереженні корпоративної культури. Офлайн-зустрічі проводяться для стратегічного планування, тоді як щоденна операційна діяльність здійснюється дистанційно.

Іншим прикладом адаптивної моделі є сезонна зайнятість із довготривалими контрактами [1, с.287]. Вона особливо актуальна у сферах сільського господарства, туризму, логістики, де попит на робочу силу має циклічний характер. У період воєнних ризиків роботодавці все частіше застосовують тривалі контракти для збереження кваліфікованих сезонних працівників. Наприклад, українські агропідприємства, що працюють на експорт, пропонують сезонним працівникам угоди на 6-9 місяців з можливістю повторного залучення у наступному сезоні, що забезпечує стабільність як для бізнесу, так і для працівників.

Проектна (контрактна) зайнятість також набула значного поширення. Вона дозволяє компаніям залучати фахівців під конкретні завдання, мінімізуючи постійні витрати на утримання штату. У воєнний період цей формат особливо ефективний для стартапів, ІТ-компаній і консалтингових фірм, які реалізують короткотермінові проекти для міжнародних клієнтів. Зокрема, українські креативні агенції часто формують тимчасові команди дизайнерів, копірайтерів і маркетологів під конкретні проекти, що дозволяє зберігати гнучкість і конкурентоспроможність.

Не менш важливим напрямом стала часткова зайнятість (Part-time), яка відкриває можливості для поєднання кількох видів діяльності, догляду за родиною чи навчання. В умовах війни, коли багато працівників змушені піклуватися про дітей або літніх родичів, така форма роботи стає оптимальним компромісом між професійною активністю та особистими обставинами. Наприклад, в освітньому секторі часткова зайнятість дозволила викладачам університетів продовжити викладання онлайн, при цьому залучаючись до волонтерських або гуманітарних ініціатив.

Суттєве місце серед гібридних форматів займає дистанційна зайнятість, яку визначають як форму роботи, коли працівники виконують свої обов'язки з дому або будь-якого іншого місця за допомогою цифрових технологій [2, с.71]. Цей формат забезпечив безперервність діяльності сотень компаній у перші місяці війни, коли фізичний доступ до офісів був неможливий. Дистанційна робота стимулювала цифровізацію HR-процесів — з'явилися онлайн-системи управління результатами, інструменти для психологічної підтримки працівників, автоматизовані сервіси рекрутингу. Компанії почали впроваджувати платформи на кшталт Slack, Zoom чи Asana, що перетворилися на віртуальні офіси з повноцінною корпоративною екосистемою.

Аутсорсинг персоналу став ще одним інструментом стабілізації ринку праці. Підприємства, особливо у виробничому секторі, активно передають непрофільні функції (бухгалтерію, логістику, технічну підтримку) зовнішнім підрядникам [3, с.168]. Це дозволяє оптимізувати витрати та сфокусуватися на ключових бізнес-процесах. У період війни аутсорсинг став не лише економічним, а й безпековим рішенням — компанії, розміщені в прифронтових регіонах, делегують частину операцій до західних областей чи за кордон, зберігаючи при цьому юридичну присутність в Україні.

Окремої уваги заслуговує гіг-зайнятість (робота на вимогу) — відносно нова форма трудових відносин, характерна для висококваліфікованих спеціалістів, які працюють за запитом кількох

роботодавців одночасно [4, с.71]. В умовах дефіциту кадрів гіг-економіка створює середовище, де фахівець може самостійно обирати роботодавця та формат співпраці. Це явище особливо поширене в ІТ, дизайні, цифровому маркетингу, юридичних послугах. Наприклад, українські фахівці з кібербезпеки, працюючи у форматі gig-contract, надають послуги одразу кільком міжнародним компаніям, залишаючись при цьому резидентами України.

Фріланс як одна з найгнучкіших форм співпраці передбачає відсутність офіційного працевлаштування і побудований на договірних відносинах між замовником і виконавцем [5, с.88]. Цей формат став справжнім порятунком для українських спеціалістів креативних і технічних професій, які втратили робочі місця через війну. Платформи Upwork, Fiverr та Freelancehunt забезпечують можливість отримання замовлень від іноземних клієнтів, що не лише підтримує фінансову стабільність фахівців, а й сприяє притоку валюти в Україну.

Трансформація HR-процесів у контексті гібридної зайнятості охоплює всі етапи управління персоналом — від рекрутингу до розвитку, мотивації та утримання працівників. В умовах воєнного стану українські компанії змушені були швидко адаптуватися до нових реалій, що стимулювало глибоку цифровізацію сфери управління людськими ресурсами. Якщо раніше основний акцент робився на адміністративних процедурах і кадровому обліку, то тепер у фокусі — стратегічне управління талантами, гнучкість і психологічна стійкість персоналу.

Основними тенденціями стали автоматизація рутинних адміністративних функцій, розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців, активне впровадження систем HR-аналітики для оцінювання ефективності персоналу та прогнозування ризиків плинності кадрів. Компанії дедалі частіше використовують хмарні платформи для управління рекрутингом, онлайн-навчанням, моніторингом результатів і навіть емоційного стану працівників. Завдяки таким рішенням HR-відділи отримують змогу діяти швидше, точніше й більш персоналізовано.

Особливу увагу нині приділяють підтримці корпоративної культури в умовах дистанційної або гібридної роботи. Адже, коли співробітники перебувають у різних містах чи навіть країнах, саме цифрова взаємодія стає головним інструментом згуртованості. У відповідь на ці виклики багато організацій створюють внутрішні «digital HR hubs» — інтегровані цифрові екосистеми, що дозволяють в одному середовищі керувати процесами онбордингу, навчання, оцінювання результатів, внутрішніх комунікацій і благополуччя працівників. Наприклад, українські компанії в ІТ— та

фінансовому секторі активно впроваджують платформи, які об'єднують навчальні модулі, електронні бази знань, системи зворотного зв'язку та інструменти мотивації. Такі рішення сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й створенню атмосфери довіри та підтримки, що має критичне значення в умовах війни. HR-процеси сьогодні стають не просто управлінською функцією, а системою, покликаною забезпечити психологічну стійкість, професійний розвиток і соціальну згуртованість персоналу — основи ефективної роботи гібридних команд.

Отже, гібридна зайнятість у воєнних умовах перетворилася з альтернативної моделі на домінуючу форму організації праці. Вона сприяє збереженню економічної активності, гнучкості бізнесу та соціальної стабільності. Трансформація HR-процесів у цьому контексті не лише відповідає на виклики війни, а й формує нову парадигму управління людськими ресурсами — цифрову, адаптивну та орієнтовану на людину.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко, А. (2024). Гібридні форми зайнятості та їх ефективність у сфері HoReCa. *Ресторанний і готельний консалтинг*, 2, 285-293. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2024_7_2_10.
2. Цимбалюк, І. О. (2024). *Регулювання та розвиток ринку праці: навчальний посібник*. Вежа-Друк. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061131.pdf>.
3. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, П. В., & ПЕРЕРВА П. Г. (2022). Дослідження функцій HR-аутсорсингу. У *Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін*: зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. конф. Нац. акад. Нац. гвардії України. с. 167-169. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60130>.
4. Липов, В. В. (2021). Платформізація та трансформація зв'язків між учасниками виробничих відносин. У *Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки*: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції ПУЕТ, 70-72. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11898/3/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf>.
5. ЯКУБОВСЬКА, Н. В., САВУЩИК, А. І. & та ін. (2024). Актуальні тенденції фрілансі як важіль ефективного кадрового менеджменту в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*, 86, 187-191. <https://doi.org/10.32782/bses.86-30>.