



УДК 331.5

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-210-221](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-210-221)

Ястремська Олена Миколаївна доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (097) 235-48-80, <https://orcid.org/0000-0002-5653-6301>

Стаматін Геннадій Вячеславович аспірант кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (097) 797-77-17, <https://orcid.org/0009-0009-8943-7818>

ГНУЧКА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД

Анотація. В статті обґрунтовано необхідність розроблення і впровадження гнучкої політики зайнятості працівників підприємств у зв'язку з перебігом трансформаційних процесів у зовнішньому середовищі та пов'язаною з цим необхідністю адаптації їх внутрішнього середовища. Метою статті є дослідження особливостей гнучкої політики зайнятості працівників підприємств та розроблення пропозицій для формування і реалізації її цільових програм з використанням програмно-цільового підходу. На основі узагальнення літературних джерел проаналізовано особливості гнучкої зайнятості та її політики, які полягають в зміні соціального статусу, організації робочого часу, систем і форм оплати праці, територіального знаходження робочого місця працівників. Уточнено відмінності нестандартної та гнучкої зайнятості, її визначення, характеристики кризової та трансформаційної моделей. Доведено доцільність і переваги використання програмно-цільового підходу для формування і реалізації гнучкої політики зайнятості працівників на підприємстві. Сформовано принципи реалізації програмно-цільового підходу: плановості, цілеспрямованості, системності і комплексності, додержання таймінгу та дедлайну, обмеженості ресурсів, рефлексивності, успішності. Запропоновано зміст і послідовність основних етапів та закономірностей застосування програмно-цільового підходу формування і реалізації гнучкої політики зайнятості працівників підприємства. Сформовано типові цілі програми її формування з їх декомпозицією на підтримуючі та забезпечуючі. Розроблено типову форму моніторингу результатів реалізації цільової



програми гнучкої зайнятості працівників підприємства за певний період з урахуванням досягнення значень контрольних ключових показників програми за цілями, заходами, обсягами фінансування та відповідальними посадами виконавців.

Ключові слова: гнучка зайнятість, політика, підприємство, програмно-цільовий підхід, принципи, етапи, закономірності, типові цілі, моніторинг результатів.

Iastremska Olena Mykolaivna Doctor of Science in Economic, Professor, Head of the Department of Management, Logistics and Innovations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ave. Nauky, 9-A, Kharkiv, 61166, tel.: (097) 235-48-80, <https://orcid.org/0000-0002-5653-6301>

Stamatin Gennadiy Vyacheslavovych Postgraduate student of the Department of Management, Logistics and Innovations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ave. Nauky, 9-A, Kharkiv, 61166, tel.: (097) 797-77-17, <https://orcid.org/0009-0009-8943-7818>

FLEXIBLE EMPLOYMENT POLICY ON ENTERPRISES: PROGRAM-TARGETED APPROACH

Abstract. The article substantiates the need to develop and implement a flexible employment policy for employees of enterprises in connection with the course of transformational processes in the external environment and the related need to adapt their internal environment. The purpose of the article is to study the features of the flexible employment policy of enterprises and develop proposals for the formation and implementation of its target programs using a program-target approach. Based on the generalization of literary sources, the features of flexible employment and its policy are analyzed, which consist in the change of social status, organization of working hours, systems and forms of remuneration, territorial location of the workplace of employees. The differences between non-standard and flexible employment, its definition, characteristics of crisis and transformational models are clarified. The expediency and advantages of using a program-targeted approach for the formation and implementation of a flexible employee employment policy at the enterprise have been proven. The principles of implementation of the program-target approach were formed: planning, purposefulness, systematicity and complexity, compliance with timing and deadlines, limited resources, reflexivity, success. The content and sequence of the main stages and regularities of the application of the program-target approach to the formation and implementation of the flexible employment policy of the company's employees are proposed. Typical



objectives of the program of its formation with their decomposition into supporting and providing ones have been formed. A typical form of monitoring the results of the implementation of the target program of flexible employment of the company's employees for a certain period has been developed, taking into account the achievement of the values of the control key indicators of the program by goals, measures, funding volumes and responsible positions of the executors.

Keywords: flexible employment, policy, enterprise, program-target approach, principles, stages, regularities, typical goals, monitoring of results.

Постановка проблеми. В сучасних умовах світової трансформації економічних відносин, яким притаманні нелінійність, ризикованість, нестационарність, крихкість, що всі більше поглиблюються і накопичуються, поступово переростаючи від однієї форми зовнішнього середовища в іншу, від VUCA, SPOD, DEST до BANI [1], підприємства повинні забезпечувати таку ж швидкість змін у всіх функціональних сферах життєдіяльності. Особливо це стосується підприємств в Україні, де зовнішнє середовище ускладнюється воєнним станом, що впливає як на всі види ринку, так і на процеси функціонування і використання економічних ресурсів. Серед економічних ресурсів доцільно виділити людські, що знаходяться під впливом не тільки об'єктивних умов, а й суб'єктивного сприйняття соціально-економічних реалій. Для забезпечення й підвищення продуктивності праці працівників, збереження їх кількісного і якісного складу підприємствам необхідно використовувати такі умови, види і форми соціально-трудова відносин, які були б привабливі для персоналу та реалістичні й вигідні для суб'єктів господарювання. В якості такої форми можливо використовувати нетрадиційну зайнятість, що дозволить підприємствам зацікавлювати працівників у продовженні трудових відносин завдяки формуванню гнучкої політики зайнятості у відповідності із змінами на ринку праці, власних можливостей, очікувань і бажань працівників, що підвищить їх лояльність до підприємств. Безумовно, розроблення і підтримка гнучкої політики зайнятості на підприємствах вимагає використання відповідних сучасних методів і підходів для її формування, реалізації і моніторингу. В якості такого підходу можливо виділити програмно-цільовий, оскільки він дозволяє обґрунтовано формувати відповідні програми гнучкої політики зайнятості у відповідності із додержанням законодавчих норм, врахуванням можливостей і потреб підприємств та очікувань і побажань працівників. Практичне застосування програмно-цільового підходу на рівні підприємств є складним і недостатньо повно розробленим питанням, оскільки більшість дослідників пропонують його використовувати у сфері бюджетування та розроблення інновацій. Крім того, економічні рівні його прикладного застосування та науково-теоретич-



ного дослідження є, як правило, традиційно значно вищими, а саме: макро- та мезоекономічні. Тому застосування програмно-цільового підходу до розроблення і впровадження гнучкої політики зайнятості працівників на мікроекономічному рівні є недостатньо розробленим питанням і вимагає подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти формування та розвитку сучасних форм зайнятості на підприємствах досліджувалися багатьма вченими. Колот А. досліджував глобальні процеси трансформації інституту зайнятості у соціально-трудої сфері [2], що охоплює макроекономічний рівень і спирається на передумови змін у глобальному світі. Крайнякова Е. і Войтович С. [3] зупинялися на формах зайнятості в умовах кризи, що залишається надзвичайно актуальним питанням в умовах сьогодення. Ляш О. І. та Гринкевич С. С. [4] глибоко дослідили особливості класичних і нетрадиційних видів трудових відносин та форм зайнятості і факторів впливу на них. Любохинець Л. [5] розглядала гнучкі форми зайнятості і ринку праці у глобалізаційному просторі та запропонувала використовувати позитивний практичний досвід зарубіжних здобутків на вітчизняних підприємствах. Буда Т. [6] дослідив соціальні вигоди і ризики, які супроводжують гнучку та нестандартну зайнятість і запропонував заходи з їх прийняття та зменшення. Боков О. В. [7] аргументовано довів, що використання нестандартних форм зайнятості забезпечує гнучкість ринку праці, що демонструє їх взаємну залежність. Іншин М. І. [8] присвятив свої дослідження правовим питанням застосування видів дистанційної зайнятості працівників та їх перевагам як для підприємств, так і для працівників. Важливість додержання правового підґрунтя нетрадиційної зайнятості підкреслено в статті Остапенко Ю.О. [9], що є надзвичайно актуальним в кризових і воєнних умовах, коли значна кількість персоналу підприємств знаходиться за межами України, мобілізована, характеризується гендерною асиметрією, інвалідизацією, ускладненням сприйняття існуючих реалій та здійснення соціальних комунікацій. Такі складні умови забезпечення занятості працівників підприємств вимагають здійснення інституціонального регулювання на макроекономічному рівні, на що вказує Балясний В. [10]. Важливим питанням сьогодення є розгляд зайнятості з позиції соціальної безпеки, на що робить акцент Лугова В. М. [11]. Наведений аналіз різних аспектів зайнятості в цілому та гнучкої зайнятості зокрема за останній період з 2009 по 2024 роки дозволяє зробити висновок про складність та комплексність цього явища та необхідність здійснення його подальших досліджень з точки зору методів і підходів до забезпечення, серед яких доцільно виділити програмно-цільовий підхід, про переваги і доцільність використання якого в аспекті зайнятості, ринку праці, розвитку територій викладено у роботах [12 – 14]. Таким чином,



проблематика забезпечення гнучкої зайнятості працівників підприємств з використанням програмно-цільового підходу є недостатньо розробленим питанням, яке вимагає подальших досліджень, що зумовлює актуальність тематичної спрямованості статті та її мету.

Мета статті – дослідження особливостей гнучкої політики зайнятості працівників підприємств та розроблення пропозицій для формування і реалізації її цільових програм з використанням програмно-цільового підходу.

Виклад основного матеріалу. Проблеми зайнятості присвячено значну кількість досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. У відповідності із змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств змінювалися їх потреби у залученні працівників різної кваліфікації на різних засадах організації праці з переходом до індивідуалізованих і нестандартних форм зайнятості, таких як надомна робота, робота за гнучкими денними, тижневими, місячними графіками, короткостроковими контрактами. Такі форми зайнятості мають різні термінологічну ідентифікацію: нестандартна, гнучка, дистанційна зайнятість. Як правило, на макроекономічному рівні більш вживаним є термін «нестандартна» зайнятість, а на мікроекономічному – «гнучка» зайнятість. Втім, вони відрізняються від традиційної, стандартної такими ознаками як:

- зміна соціального статусу;
- організація робочого часу;
- територіальне знаходження робочого місця;
- системи і форми оплати праці.

Тому, узагальнюючи наукові пропозиції з дослідження питання гнучкої зайнятості на мікроекономічному рівні, під цим поняттям доцільно розуміти соціально-трудові відношення між підприємством і працівниками, які уможливають варіативність організації робочого часу, місця роботи, оплати праці, завдяки чому може змінюватися соціальний статус останніх та досягається задоволення цілей та інтересів суб'єктів господарювання і працівників на паритетній основі.

Спільного між всіма формами і моделями гнучкої зайнятості є її використання як відгуку на об'єктивні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств. Найбільш узагальненими моделями гнучкої зайнятості є кризова та трансформаційна, які досліджували Назарова Г.В. та Балясний В.О. у статті [15] і виділили їх суттєву відмінність, яка полягає у тому, що кризова модель використовується як правило для задоволення інтересів і цілей підприємств, а трансформаційна – для взаємопогодження і задоволення як інтересів підприємств, так і працівників, що робить останню привабливішою і дієвішою для розвитку обох суб'єктів та реалізації їх прагнень і задоволення інтересів.



Для впровадження гнучкої зайнятості, підприємства повинні розробляти та впроваджувати відповідну політику управління персоналом – політику гнучкої зайнятості, що передбачає врахування її основних особливостей і відмінностей, а саме в: організації форм і режимів роботи, розташуванні робочого місця, формах організації праці та соціальному статусі, що позитивно вплине на показники зайнятості, руху персоналу, його розвитку і дозволить залучати до продуктивної праці незахищені верстви населення, кількість яких зростає у воєнний період. Для формування і реалізації політики гнучкої зайнятості підприємствам необхідно використовувати відповідні придатні для цього підходи, а саме – програмно-цільовий підхід, оскільки при загостренні соціально-економічних та інших проблем, які притаманні вітчизняним підприємствам і вимагають впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, використання різноманітних ресурсних джерел, роль програмно-цільових методів, цільових програм, підходів в управлінні зростає, що дозволяє скоординувати дії підприємств, в даному разі щодо гнучкої політики зайнятості персоналу, на основі застосування програмної методології. Програмно-цільовий підхід щодо політики гнучкої зайнятості працівників підприємств представляє систему методів, заходів, проведення яких має забезпечити досягнення єдиної, заздалегідь поставленої комплексної мети – підвищення продуктивності праці персоналу, усталеності його складу, забезпечення розвитку та задоволеності якістю трудового життя. Основні ознаки програмно-цільового підходу полягають у наявності переходу від сукупності цілей і завдань до системи програмних дій, орієнтації програмних заходів на цілі конкретної програми, в даному разі, політики гнучкої зайнятості персоналу підприємства, підтримці двостороннього руху від цілей до засобів і від засобів до цілей, розподілі системи цілереалізуючих заходів на функціональні та підтримуючі (адресні), цільовому розподілі ресурсів між цілями, заходами, виборі ефективних варіантів проблемних рішень для забезпечення формування і впровадження гнучкої політики зайнятості персоналу, що адаптовано авторами на основі [12 – 14] для гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств.

Сформована цільова програма формування гнучкої політики зайнятості повинна враховувати такі принципи побудови як:

плановість для проведення комплексу взаємопов'язаних програмних заходів;

цілеспрямованість для узгодження поставлених цілей на різних рівнях декомпозиції для досягнення головної комплексної цілі;

системність і комплексність, оскільки гнучкій політиці зайнятості притаманна багатоаспектність, яка повинна бути узгоджена за соціальним, психологічним, економічним, фінансовим, техніко-технологічним, організаційним аспектами для їх спільного врахування у заходах програми для досягнення цілей гнучкої політики зайнятості;



додержання таймінгу та дедлайну, оскільки всі заходи повинні бути узгоджені у іаксі і просторі для досягнення цілей програми і її комплексної головної мети;

обмеженості ресурсів, які виділено для формування і реалізації програми у відповідності з передбаченими заходами;

рефлексивності, що дозволяє оперативно вносити зміни у цілі та заходи програми в разі зміни ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств;

успішності, що повинна розглядатися як взаємодоповнення ефективності, тобто додержання виділеного кошторису, та результативності, під якою слід розуміти досягнення поставлених цілей програми.

Врахування зазначених принципів розкриває свої переваги при дотриманні таких основних етапів запровадження програмно-цільового підходу:

формування комплексної мети цільової програми формування та реалізації гнучкої політики зайнятості персоналу підприємства;

прогнозування змін у чисельності та якості персоналу підприємства за категоріями у коротко- (на рік) та довгостроковій (більше року в залежності від галузевої приналежності підприємства) перспективі;

попереднє формулювання цілей і завдань у відповідності з комплексною метою цільової програми та особливостями здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства;

коригування цілей і завдань, формування заходів програми;

визначення ключових контрольних показників за кожним заходом;

формування функціональної структури програми щодо врахування основних особливостей гнучкої політики зайнятості у функціональних підрозділах підприємства і за функціональними сферами;

визначення адресної структури програми та закріплення відповідальних виконавців;

визначення загального кошторису програми та розподіл його за цілями, завданнями, заходами та функціональними сферами;

встановлення термінів моніторингу програми за ключовими показниками;

розроблення заходів коригування програми в разі необхідності, тобто наявності відхилень значень ключових показників або зміни ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Практичне використання програмно-цільового підходу для розроблення гнучкої політики зайнятості повинно враховувати такі основні закономірності:

цільова програма може ефективно функціонувати в разі взаємоузгодження цілей, завдань і заходів різного рівня декомпозиції за різними функціональними сферами і ключовими контрольними показниками, що характеризують особливості гнучкої політики зайнятості;



зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств повинні бути оперативно враховані при коригуванні цільової програми;

в процесі розроблення цільової програми необхідно враховувати всі аспекти гнучкої політики зайнятості, а саме – соціальний, психологічний, економічний, фінансовий, техніко-технологічний, організаційний;

при формуванні і реалізації програми необхідно використовувати методи пізнання і дослідження від загального до конкретного для підтримки її системності та врахування всіх необхідних складових, що характеризують особливості гнучкої політики зайнятості;

обсяг інформації для формування цілей, завдань і заходів програми повинен бути достовірними, мінімально достатнім і своєчасним для прийняття управлінських рішень.

На основі аналізу сутності, особливостей, основних етапів формування і реалізації цільової програми гнучкої політики зайнятості персоналу підприємств запропоновано використовувати типові цілі, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Типові цілі цільової програми формування і реалізації гнучкої політики зайнятості працівників підприємства

Рівень декомпозиції і код цілі	Зміст цілі
Комплексна мета 0.1	Забезпечення необхідного рівня якості трудового життя працівників
Підтримуючі цілі (перший рівень декомпозиції за категоріями працівників)	
1.1	Застосування очікуваних організаційних форм робочого часу
1.2	Застосування привабливих режимів роботи працівників за категоріями
1.3	Визначення необхідності зміни розташування робочих місць
1.4.	Визначення очікуваних змін у соціальному статусі працівників
Підтримуючі цілі (другий рівень декомпозиції (за функціональними сферами діяльності підприємства)	
2.1	Виробничі підрозділи
2.2	Науково-технічні підрозділи
2.3	Логістичні підрозділи
2.4	Маркетингові підрозділи
2.5	Фінансові підрозділи
2.6	Збутові підрозділи
2.7	Інвестиційні підрозділи
2.8	Підрозділи з управління персоналом
Забезпечуючі цілі (третій рівень декомпозиції за видами економічних ресурсів)	
3.1	Інформаційні ресурси
3.2	Матеріальні ресурси
3.3	Фінансові ресурси
3.4	Людські ресурси



Доцільно зазначити, що за кожним рівнем декомпозиції повинно бути враховано всі різновиди цілей попереднього рівня, наприклад, на другому рівні декомпозиції підтримуючих цілей за кожним підрозділом необхідно уточнити цілі попереднього першого рівня декомпозиції за категоріями персоналу, який працює у кожному функціональному підрозділі і так далі. Тобто в результаті застосування програмно-цільового підходу буде сформовано дерево цілей цільової програми формування і реалізації гнучкої політики зайнятості працівників підприємства, яке з кожним наступним рівнем декомпозиції розширюється за горизонталлю і уточнює цілі попереднього рівня з урахуванням особливостей конкретного рівня декомпозиції.

Для моніторингу цільової програми доцільно скористатися запропонованою формою, представленою у таблиці 2.

Таблиця 2

Результати реалізації цільової програми гнучкої зайнятості працівників підприємства за період _____ р.

Назва та код цілі	Назва та код заходу	Назва показника	Кількісне значення показника				Причина відхилення	Відповідальна посада та ПІБ відповідального виконавця
			Планове	Фактичне	відхилення значення показника абсолютне	відхилення значення показника відносно, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Здійснення моніторингу цільової програми гнучкої політики зайнятості працівників підприємства дозволить оперативно отримувати інформацію про перебіг і результати її реалізації та ухвалювати управлінські заходи із забезпечення гнучкої зайнятості, яка є підґрунтям забезпечення якості трудового життя працівників підприємств.

Висновки. Гнучка політика зайнятості працівників підприємств є відгуком на трансформацію економічних відносин у зовнішньому середовищі, яке відрізняється нелінійністю, ризикованістю, непередбачуваністю, а для вітчизняних підприємств ці характеристики посилюються у зв'язку з воєнними діями та складнощами, які виникли на ринку праці. що вимагає від підприємств пристосування внутрішнього середовища до цих змін. Основними особливостями гнучкої політики зайнятості є зміни в організації праці, режимі роботи, формах оплати праці, соціальному статусі, що позитивно вплине на якість трудового життя працівників, його розвиток, показники зайнятості, продуктивності праці, що дозволить враховувати



інтереси і можливості як підприємств, так і побажання працівників, здійснювати захист вразливих верств населення, чисельність якого в Україні поступово зростає.

Запропоновано використовувати програмно-цільовий підхід для розроблення цільових програм формування і реалізації гнучкої політики зайнятості працівників підприємств на основі уточнених принципів, основних етапів та закономірностей його використання. Представлено типові цілі формування і реалізації програми гнучкої політики зайнятості працівників підприємств та форму здійснення моніторингу результатів її реалізації, практичне використання яких дозволить здійснювати організацію впровадження програмно-цільового підходу гнучкої політики зайнятості працівників підприємств.

Напрямами подальших досліджень викладених у статті пропозицій є розроблення моделі оптимізації розподілу економічних ресурсів між цілями, завданнями у заходах цільової програми гнучкої політики зайнятості підприємств.

Література:

1. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 36. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
2. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудої сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3–14.
3. Крайнякова Е., Войтович С. Занятість та форми працевлаштування в умовах сучасної економічної кризи. *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С.172–180.
4. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудої відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.
5. Любохинець Л. Гнучкі форми зайнятості та флексибілізації ринку праці в умовах поглиблення глобалізаційних процесів світової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 243–248. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/243-248.pdf
6. Буда Т. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди і ризики. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2. С. 149–157. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf>
7. Боков О. В. Нестандартні форми зайнятості як елемент гнучкості ринку праці. *Державні управлінські студії*. 2018. № 6. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/nestandartni-formy-zaynyatosti-yak-elementhnuchkosti-rynku-pratsi/>
8. Іншин М. І. Види та зміст переваг дистанційної зайнятості працівників в Україні. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття*. 2020. № 5. С. 48–51. URL: https://library.ppss.pro/index.php/ndippsn_20200619/article/view/inshyn/pdf
9. Остапенко Ю.О. Нетипова зайнятість як особлива проблема реалізації трудових прав працівників. *Юридична наука*. 2020. № 4 (106), Т. 2. С. 262–268. <https://openarchive.nure.ua/handle/document/18386>



10. Балясний В. Інституційні засади гнучкої політики зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2022. №4 (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-97>
11. Лугова В. М. Зайнятість населення як чинник забезпечення соціальної безпеки *Український журнал прикладної економіки та техніки*. - 2024. - Т. 9. - № 1. С. 34–39. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-5>
12. Мельник С.В., Кошелев Г.Б., Гаєвська Н.С. Програмно-цільове забезпечення вирішення актуальних проблем подолання бідності працюючого населення в Україні. *Соціальна політика*. 2012. №3 (42). С. 121 – 132.
13. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій *Економіка і організація управління* № 2 (42) 2021. С. 132 – 141. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13>
14. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність: колективна монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та К.В. Дубич. Київ, 2020. 480 с. ISBN 978-617-649-061-6/ <https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB7.pdf>
15. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230 – 238. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-230-238>

References:

1. Chaljuk, Ju. O. (2022). Global'nij social'no-ekonomichnij rozvitok v umovah VUCA, SPOD, DEST TA BANI svitu [Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST AND BANI of the world]. *Економіка та суспільство - Economy and society*, 36. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> [in Ukrainian].
2. Kolot, A. (2009). Transformacija institutu zajnjatosti jak skladova global'nih zmin u social'no-trudovij sferi [Transformation of the employment institution as a component of global changes in the social and labor sphere]. *Україна: аспекти праці - Ukraine: aspects of work*, 8, 3–14 [in Ukrainian].
3. Krajnjakova, E., Vojtovich, S. (2009). Zanjatist' ta formi pracevlashtuvannja v umovah suchasnoї ekonomichnoї krizi [Employment and forms of employment in the conditions of the modern economic crisis]. *Regional'na ekonomika - Regional economy*, 4, 172–180 [in Ukrainian].
4. Iljash, O. I., Grinkevich, S. S. (2010). *Економіка праці та соціально-трудові відносини [Labor economics and social-labor relations]*. Київ : Znannja [in Ukrainian].
5. Ljubohinec', L. (2011). Gnuchki formi zajnjatosti ta fleksibilizacii rinku pracі v umovah pogliblennja globalizacijnih procesiv svitovoї ekonomiki [Flexible forms of employment and labor market flexibilization in conditions of deepening globalization processes of the world economy]. *Вісник Хмельницького національного університету - Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 6, 4, 243–248. Retrieved from http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/243-248.pdf [in Ukrainian].
6. Buda, T. (2016). Gnuchki i nestandardni formi zajnjatosti: social'ni vigodi i riziki [Flexible and non-standard forms of employment: social benefits and risks]. *Stalij rozvitok ekonomiki - Sustainable economic development*, 2, 149–157. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121459.pdf> [in Ukrainian].
7. Bokov, O. V. (2018). Nestandardni formi zajnjatosti jak element gnuchkosti rinku pracі [Non-standard forms of employment as an element of labor market flexibility]. *Derzhavni upravlins'ki studii - State management studios*, 6. Retrieved from <http://studio.ipk.edu.ua/nestandardni-formy-zajnyatosti-yak-elementh-nuchkosti-rynku-pratsi/> [in Ukrainian].



8. Inshin, M. I. (2020). Vidi ta zmist perevag distancijnoï zajnjatosti pracivnikov v Ukraïni [Types and content of advantages of remote employment of employees in Ukraine]. *Teoretichni pitannja jurisprudencii i problemi pravozastosuvannja: vikliki XXI stolittja - Theoretical issues of jurisprudence and problems of law enforcement: challenges of the 21st century*, 5, 48–51. Retrieved from https://library.ppss.pro/index.php/ndippsn_20200619/article/view/inshyn/pdf
9. Ostapenko, Ju.O. (2020). Netipova zajnjatist' jak osobliva problema realizacii trudovih prav pracivnikov [Non-typical employment as a special problem of realization of labor rights of employees]. *Juridichna nauka - Legal science*, 4 (106), 2, 262–268. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/handle/document/18386> [in Ukrainian].
10. Baljasnij, V. (2022). Institucijni zasadi gnuchkoï politiki zajnjatosti [Institutional principles of flexible employment policy]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 4 (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-97> [in Ukrainian].
11. Lugova, V. M. (2024). Zajnjatist' naselelnja jak chinnik zabezpechennja social'noï bezpeki [Employment of the population as a factor in ensuring social security]. *Ukrains'kij zhurnal prikladnoï ekonomiki ta tehniki - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9, 1, 34–39. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-5> [in Ukrainian].
12. Mel'nik, S.V., Koshelev, G.B., Gaev's'ka, N.S. (2012). Programno-cil'ove zabezpechennja virishennja aktual'nih problem podolannja bidnosti pracujuchoho naselelnja v Ukraïni [rogrammatic provision of solutions to the urgent problems of overcoming the poverty of the working population in Ukraine]. *Social'na politika - Social policy*, 3 (42), 121 – 132 [in Ukrainian].
13. Birkentale, V.V., Vasilenko, V.M. (2021). Programno-cil'ovij pidhid do investicijnogo rozvitku teritorij [Program-targeted approach to investment development of territories]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja - Economics and management organization*, 2 (42) 2021, 132 – 141. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13> [in Ukrainian].
14. Vojtovich, R. V. , Dubich, K.V. (2020). *Publichne upravlinnja u sferi zajnjatosti v Ukraïni u konteksti evrointegracii: problemi, efektivnist', innovacijnist', rezul'tativnist'* [Public administration in the field of employment in Ukraine in the context of European integration: problems, efficiency, innovativeness, effectiveness]. Kiïv ISBN 978-617-649-061-6 / <https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB7.pdf> [in Ukrainian].
15. Nazarova, G. V., Baljasnij, V. O. (2022). Teoretichni osnovi gnuchkoï ta nestandardnoï zajnjatosti [Theoretical foundations of flexible and non-standard employment.]. *Biznes Inform - Business Inform*, 1, 230 – 238. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-230-238> [in Ukrainian].