

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ  
ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР»

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**  
зі спеціальності **076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємство, торгівля та біржова**  
**діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають  
посилання  
на відповідне джерело*

---

(підпис)

**Олексій МАМОН**

Виконав: здобувач вищої освіти  
Олексій МАМОН

Керівник: к.е.н., доцент  
Валентина ПИЛЬНОВА

Рецензент: к.е.н., доцент  
Людмила ПАРІЙ

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**МАМОНА Олексія Вікторовича**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур

керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент Валентина Пильнова

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій  
від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «GrandEX».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Поняття та сутність віддаленої роботи. Її переваги та недоліки на підприємстві
2. Розділ 2. Організація віддаленої роботи на ТОВ «GrandEX».
3. Розділ 3. Впровадження ефективної організації віддаленої роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	04.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	21.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Олексій МАМОН

Керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Валентина ПИЛЬНОВА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 102 стор., 7 рис., 12 табл., 42 джерел.

*Мета роботи* – ґрунтовне дослідження теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного управління дистанційною роботою на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* – трансформація форм зайнятості як процесу розвитку трудових відносин в умовах цифровізації економіки.

*Предмет дослідження* – комплексний аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів організації та управління дистанційною роботою в компаніях.

*Короткий зміст роботи:*

Події, пов'язані зі спалахом коронавірусних інфекцій, відкрили нову еру в діяльності підприємств. Компанії в короткий термін перебудували свої процеси у віддалений формат. Як наслідок, все більше компаній відкрили для себе переваги цієї моделі і вирішили продовжити її використання після завершення карантину.

Ця тенденція свідчить про те, що віддалений формат стає все більш популярним, що висуває особливі вимоги до управління віддаленими командами. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, важливо розуміти, як ефективно організувати та управляти такими командами.

Все більше компаній пропонують повністю мобільну або гнучку роботу, наприклад, гібридну модель, коли працівникам потрібно приходити в офіс лише два-три дні на тиждень, а решту часу працювати з улюбленого місця.

Дистанційна робота - це не лише задоволення потреб працівників, які хочуть працювати вдома. Дистанційна робота має значні переваги як для працівників, так і для роботодавців.

Компанії, які використовують віддалену роботу, можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та продовжувати залучати найкращі таланти. Вони не втратять людей, які віддають перевагу гнучкому стилю роботи. Крім того, перейшовши на віддалену роботу, компанії матимуть більше претендентів, з яких можна буде вибирати.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** цифровізація економіки, форми зайнятості, фріланс, дистанційна робота, онлайн формат зайнятості, віддалений формат, краудворкінг, продуктивність праці.

## **ABSTRACT**

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 102 pages, 7 figures, 12 tables, 42 sources.

The purpose of the work is a thorough study of the theoretical foundations and the formulation of practical recommendations for the effective management of remote work at the enterprise.

The object of the study is the transformation of forms of employment as a process of development of labor relations in the conditions of digitalization of the economy.

The subject of the research is a comprehensive analysis of theoretical, methodological and practical aspects of the organization and management of remote work in companies.

### Summary of the work:

The events related to the outbreak of coronavirus infections opened a new era in the activities of enterprises. Companies quickly rebuilt their processes in a remote format. As a result, more and more companies discovered the benefits of this model and decided to continue using it after the end of the quarantine.

This trend shows that the remote format is becoming more and more popular, which places special demands on the management of remote teams. To remain competitive in today's market, it is important to understand how to effectively organize and manage such teams.

More and more companies are offering fully mobile or flexible working, such as a hybrid model where employees only need to come to the office two or three days a week and work from their favorite location the rest of the time.

Remote work is not only about meeting the needs of employees who want to work at home. Telecommuting has significant benefits for both employees and employers.

Companies that use remote work can stay competitive in the job market and continue to attract top talent. They will not lose people who prefer a flexible work style. Also, by moving to remote work, companies will have more applicants to choose from.

**KEY WORDS:** digitalization of the economy, forms of employment, freelance, remote work, online format of employment, remote format, crowdworking, labor productivity.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Мамон О.В. до захисту кваліфікаційної роботи  
*(прізвище та ініціали)*  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(назва)*  
на тему: «Особливості організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Сергій ФЕДЮНІН

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Мамон О.В. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо особливостей організації віддаленої роботи та її вплив на результати діяльності підприємницьких структур

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) \_\_\_\_\_ на оцінку «\_\_\_\_\_» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію \_\_\_\_\_.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис)*

*ПРІЗВИЩЕ)*

*(Ім'я,*

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Мамон О.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою \_\_\_\_\_

*(назва)*

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		8
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	10
1.1.	Види зайнятості та їх нестандартні форми	10
1.2.	Поняття та сутність віддаленої роботи на підприємстві	18
1.3.	Переваги та недоліки дистанційної роботи на підприємстві	26
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ТОВ «GRANDEX»</b>	31
2.1.	Фінансово-економічна характеристика ТОВ GrandEX	31
2.2.	Організація роботи ТОВ GrandEX в онлайн-режимі	41
2.3.	Особливості мотивації віддалених співробітників ТОВ GrandEX	47
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «GRANDEX»</b>	57
3.1.	Впровадження нестандартних форм зайнятості в організацію віддаленої роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX»	57
3.2.	Зарубіжний досвід правового регулювання дистанційної роботи на підприємствах	63
3.3.	Оптимізація та правове регулювання дистанційної роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX»	86
<b>ВИСНОВКИ</b>		92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		97

## ВСТУП

*Актуальність:* Сучасна економіка висуває нові вимоги на ринку праці. Зростання інформатизації, цифровізація економіки, масштабне впровадження інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності людини сприяє появі висококваліфікованих спеціалістів, здатних функціонувати за умов гнучкого робочого часу та віддаленого робочого мета. Радикальними технологічними змінами, що змінюють лад життя та соціальні відносини. Масштабні зміни відбуваються у сферах праці та зайнятості населення. Трансформація форм зайнятості змінює традиційно сформовану структуру зайнятості населення, сприяє посиленню мобільності трудових ресурсів, розподіл яких відбувається під впливом кон'юнктури, що складається на міжнародному і національних ринках.

Останні події, пов'язані зі спалахом нових коронавірусних інфекцій та повномасштабним вторгненням агресора в Україну, відкрили нову еру в діяльності організацій. У відповідь на карантинні обмеження та введення військового стану компанії перебудували свої процеси у віддалений формат. Як наслідок, все більше компаній відкрили для себе переваги цієї моделі і вирішили продовжити її використання надалі.

Ця тенденція свідчить про те, що віддалений формат стає все більш популярним, що висуває особливі вимоги до управління віддаленими командами. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, важливо розуміти, як ефективно організувати та управляти такими командами.

*Основною метою* даної кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження теоретичних засад та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного управління дистанційною роботою на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені *наступні завдання:*

По-перше, проаналізовано основні поняття та сутність віддаленої роботи. Її переваги та недоліки на підприємстві



По-друге, визначено, як формується та розвивається організація віддаленої роботи на ТОВ «GrandEX».

По-третє, методи впровадження ефективної організації віддаленої роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX».

Крім того, дослідження надасть ТОВ «GrandEX» поглиблений аналіз з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу.

Також планується вивчити процеси організації дистанційної роботи та оцінити їх ефективність, щоб надати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення організації дистанційної роботи в компанії.

Методологічною базою наукового дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемі фінансової політики підприємства та обґрунтування проекту підвищення її ефективності.

Поставлені завдання вирішувалися за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів було використано: метод дедукції – для побудови структури роботи, вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; історичний метод – для вивчення еволюції трактування сутності понять; метод синтезу – для уточнення категоріального апарату кваліфікаційної роботи; метод аналізу – для удосконалення класифікації відповідно до теми дослідження та метод індукції – для формування висновків до кваліфікаційної роботи.

Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод вертикального та горизонтального аналізу балансу, метод фінансових коефіцієнтів – для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства та інші методи для дослідження явищ і процесів.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 102 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Види зайнятості та їх нестандартні форми

Швидкоплинні зміни у сфері соціально-трудових відносин та управління персоналом, які викликані глобалізацією і соціальними перетвореннями, зміна умов і правил ведення бізнесу серед суб'єктів підприємницької діяльності, а також зміни і прояви наявних проблем правового регулювання праці є причинами виникнення нестандартних форм організації та видових проявів зайнятості серед найманих працівників суб'єктів підприємництва, самозайнятих осіб та населення України загалом.

В сучасних умовах інноваційно-орієнтованої економіки провідною проблемою є формування ефективної зайнятості населення, а саме ефективного використання якісного трудового потенціалу, формування трудової мобільності галузевих та професійних структур, раціонального розподілу робочої сили між галузями.

Проблема зайнятості цікавила найважливіших представників різних економічних шкіл і залишається актуальною [3].

*Таблиця 1.1*

#### Трактування визначення «зайнятості»

Автор	Визначення
М.Вебер, П.Друкер, Е.Дюркгейм, Е.Тофлер, Ф.Фукуяма	спільна соціальна діяльність, яка детермінована системою цінностей соціумів, в яких по-різному представлені спільні та індивідуальні чесноти, рівень довіри
Т.Веблен, Р.Коуз, Дж.Гелбрейт, Р.Торвік, Л.Ульман, О.Уільямсон	відносини, детерміновані інститутом контракту, стандартами професійної підготовки, оплат праці, соціального захисту, трудової поведінки
А. А. Нікіфорова	діяльність працездатного населення щодо створення суспільного продукту чи національного доходу
Д.Ньюмарк, Д.Рід, Л.Санкова	соціальна взаємодія роботодавців, робітників, виявлення можливостей адаптації економічної системи та індивіда

*Продовження таблиці 1.1*

В.В. Радаєв	стан відповідності пропозиції праці та попиту, залучення працездатних груп населення у господарську діяльність
Н. Гаузнер	Формування продуктивної сили суспільства
Ф.Герцберг	принципи розселення, динаміки та структури інтересів, зміни умов життя, динаміки соціального та духовного змісту життя працівника, бюджету трудового часу
Е.Р. Саруханов, Н.Н. Даниленко	економічне ставлення до суспільно корисної праці
А.Сен, Махббуль-Хак	соціально-трудова діяльність , яка виступає життєвою потребою індивіда з позицій його саморозвитку
А.Е. Котляр, Б.Д. Бреєв	економічна категорія на правовій основі
С.В. Андрєєв	умова включення у процес виробництва

Зайнятість населення є обов'язковою умовою для його відтворення, під її вплив підпадають такі фактори, як працевлаштування населення, витрати суспільства на підбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, рівень життя людей, матеріальна підтримка безробітних.

Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 р. № 803-ХІ на основі якого прийнято Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067- VI , запропоновано нове нормативне визначення терміну «зайнятість».

Згідно з новим законом законодавчо не забороняється зайнятість, діяльність фізичних осіб, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів сім'ї, яка на основі свого майна займається оплачуваною роботою або працює на суб'єктів господарювання, в тому числі - неоплачувану.

Згідно із законом, зайнятість населення забезпечується шляхом встановлення відносин, що регулюються трудовими договорами (контрактами), провадження підприємницької та інших видів діяльності, не заборонених законодавством. Відповідно до ст.4 Закону до трудових ресурсів належать особи, які працюють за наймом за трудовим договором (контрактом) або на інших умовах, передбачених

законодавством, особи, які самостійно влаштовуються на роботу (зокрема члени особистих селянських господарств), які проходять військову або альтернативну службу, легально працюють за кордоном і мають дохід від такої роботи, а також особи, які навчаються за денною формою навчання в загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах і поєднують навчання з роботою [54].

Зайнятість - це діяльність працездатного населення, пов'язана з виробництвом матеріальних та духовних благ з метою задоволення особистих та суспільних потреб, що не суперечить законодавству та приносить, як правило, заробіток (трудовий дохід) [1].

Категорію зайнятості необхідно розглядати із двох позицій:

- як економічну категорію;
- як соціально-економічну категорію.

Характеристика зайнятості як економічної категорії виправдана, якщо вона досліджується безпосередньо в процесі реалізації її у праці, де здійснюється поєднання активної частини населення із засобами виробництва, та зайнятість розглядається в системі виробничих відносин. Зайнятість відбиває досягнутий рівень розвитку, внесок живої праці як реалізованого фактора виробництва [9].

Разом про те зайнятість є характеристикою громадського виробництва, під яким розуміється спільна діяльність працівників, які мають певним набором якостей, перетворювати предмети праці. Таким чином, зайнятість є механізмом реалізації взаємозв'язків працівників у процесі виробництва, тобто виступає соціально-економічною категорією, і її можна визначити, як соціально-економічні відносини – з'єднання трудових ресурсів із засобами виробництва [10].

Існує безліч форм зайнятості залежно від якісних та кількісних характеристик. Зайнятість розрізняють: продуктивну чи ефективну, повну, вільно обрану, неповну, приховану, сезонну, маятникову, періодичну та інші. Розглянемо докладніше ці форми зайнятості.

Продуктивна (ефективна) зайнятість – це така діяльність, під яку підпадає будь-яка робота. Така робота має відповідати двом важливим критеріям.

По-перше, така діяльність має приносити дохід, що забезпечує гідні умови життя. Можна побачити зв'язок між політикою зайнятості та доходами, а також антиінфляційними діями. По-друге, слід протиставити продуктивну зайнятість формальної. Можна виділити окремий випадок формальної зайнятості – наявність зайвих співробітників чи створення формальних робочих місць зменшення безробіття. [11].

Повна зайнятість – коли всі бажаючі мати оплачувану роботу мають її, зберігається природний рівень безробіття. До повної зайнятості також можна віднести ситуацію, коли навіть частина працездатного населення не зайнята, але водночас є відповідна кількість вільних робочих місць. Іншими словами, повна зайнятість – це такий рівень зайнятості, коли кількість вакантних місць дорівнює кількості тих, хто шукає роботу, тобто попит на робочу силу дорівнює пропозиції робочої сили, навіть якщо певна частина населення перебуває без роботи [1].

Необхідно розрізнити повну зайнятість лише на рівні національної економіки та повну зайнятість лише на рівні окремого індивіда, що передбачає, що він зайнятий повний робочий день, тиждень, місяць тощо. Також і неповна зайнятість лише на рівні національної економіки передбачає надмірність пропозиції робочої сили проти попиту неї, але в рівні індивіда – зайнятість із неповним робочим днем, тижнем, місяцем тощо [1].

Вільно обрана зайнятість передбачає, що право розпоряджатися своєю здатністю до праці належить виключно власнику робочої сили – самому працівнику. Вільно обрана зайнятість відкриває вищі можливості отримання та використання вільного часу. У цьому випадку вільний час виконує роль стимулятора ефективної роботи [11].

Неповна зайнятість є ситуацію, коли суспільно корисною працею зайнята лише деяка частина економічно активного населення [8].

Як наслідок, під визначення нестандартної (нетиповою, альтернативною тощо) зайнятості потрапляють усі ті її види, які не відповідають будь-якому з критеріїв стандартного. У той же час перелік ознак нестандартної зайнятості (більшою мірою пов'язаних з особливостями певних професій, або відбивають специфіку окремих професійних груп) постійно поповнюється: нерідко до нього включають, критерії автономності праці, пов'язані з можливістю індивіда впливати на порядок виконання своєї роботи (вибір часу, послідовності вирішення завдань тощо), дистанційний характер роботи, і навіть «сутність керівника» [].

Міжнародною організацією праці (МОП) нестандартна зайнятість, включає в себе чотири різних типи зайнятих найманих працівників, які відхиляються від стандартних трудових відносин. До них відносяться тимчасова зайнятість (випадкова робота і термінові контракти); робота на неповний робочий день і організація роботи за викликом; тристоронні трудові відносини (тимчасова робота агентства та інші форми брокерської діяльності або розсилки робочої сили) і замасковані трудові або залежні відносини для самостійної роботи (де працівники юридично класифікуються як самозайняті, а хтось інший керує їхньою роботою) [10].

Що ж до універсальних, показників зайнятості, які стосуються її оформлення, режиму праці працівника і його найму, виділимо такі основні види нестандартної зайнятості [6]:

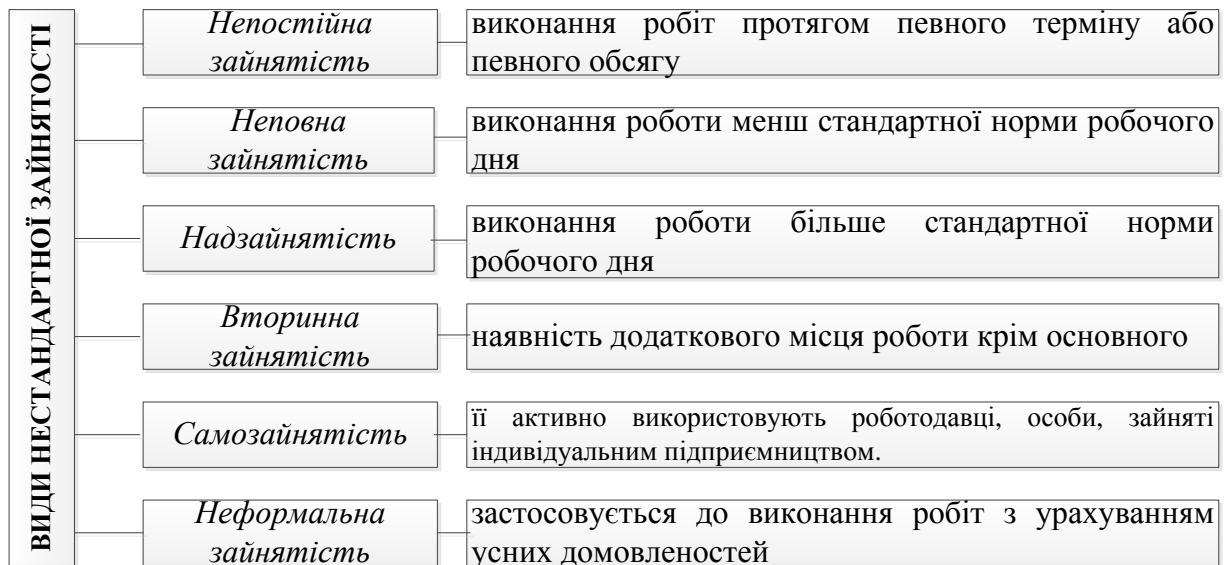


Рис. 1.1 Основні види нестандартної зайнятості

Таким чином, зайнятість – це суспільно корисна діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих та суспільних потреб та приносить, як правило, заробіток чи трудовий дохід.

Залежно від типу організації робочих місць і робочого часу можна говорити про стандартну зайнятість, яка характеризується роботою у виробничих приміщеннях роботодавця, нормативним навантаженням протягом дня, тижня, року, наявністю постійної роботи та нестандартне працевлаштування, яке не відповідає звичайним правилам і потребує спеціального регулювання. Поширенню нестандартних форм зайнятості сприяє трансформація соціальної, економічної ситуації в країні та регіонах, розвиток техніки та технологій. Так, технологічний прогрес і, насамперед, революція в комп'ютерних та інформаційних технологіях, створили технічні передумови для розвитку невеликих гнучких виробництв, спеціалізації та аутсорсингу.

При спробах надати визначення нетипової зайнятості майже всі дослідники відштовхуються від протилежного – типових форм зайнятості. Потрібно відмітити, що діючі сьогодні «стандарти зайнятості» з'явилися лише наприкінці XIX – початку XX ст. У період бурхливого розвитку промисловості, спостерігається великий попит на робочу силу. Тому, А.М.

Лушников вважав, що нестандартна зайнятість – це «стандарт» в історії людства, адже протягом століть існували трудово-управлінські відносини, несумісні з моделлю повної зайнятості. В історії є багато прикладів трудових відносин, коли праця була тимчасовою і нестабільною» [34].



Рис.1.2 Класифікаційні форми зайнятості

Тому нормування зайнятості невіддільне від трудових відносин, трудового законодавства та системи соціального захисту робітничого класу. У всьому трудовому законодавстві та науці трудового права встановлені основні (стандартні) характеристики трудових відносин, засновані на трудових договорах.

Так, ще на початку ХХ ст. відомий фахівець – «засновник» галузі трудового права Л. Таль давав таку характеристику нетиповій зайнятості:



особа, найнята за трудовим договором, зобов'язується надавати працю на користь інших осіб; ця особа повинна виконувати роботу особисто; починаючи з трудового договору на працівника покладається обов'язок узгодити свою поведінку у порядку, встановленому законодавством. Роботодавці повинні створити належні умови праці, працівники мають право на оплату праці, а винагорода не залежить від того, чи використовує власник результати праці.

Поділ зайнятості на типову та нетипову базується на специфіці організації трудового процесу. Юридична література визначає нетипову зайнятість як «діяльність громадян, заснована на таких правовідносинах, в яких відсутня або видозмінена одна з істотних ознак традиційних трудових правовідносин: особистісна, організаційна або майнова» [1], «...трудова діяльність працівників певної класифікаційної групи, що передбачена або не заборонена чинним законодавством України, однак за особливостю організації режиму робочого часу, робочого місця і умов праці не відповідає стандартним правилам та потребує спеціального механізму правового регулювання та організаційно-економічного забезпечення» [16].



Рис.1.3 Класифікаційні ознаки різних форм зайнятості

Підсумовуючи характеристики, що визначають працю як нестандартну, фахівці зазначають, що це трудова діяльність, що надає певний прибуток; по-друге – це правові відносини, що відрізняються від інших трудових норм своєю специфікою» [18, с.14].

## 1.2. Поняття та сутність віддаленої роботи на підприємстві

Аналіз наукових праць, присвячених вивченню найбільш поширених в даний час форм зайнятості, виявив складності, пов'язані з сприйняттям дистанційного працівника та розумінням трудового процесу у нових умовах.

У дослідженнях, присвячених надомній праці, робочий процес вдома визначається «наявністю у працівника сучасної інформаційної та комунікаційної техніки та достатньої кваліфікації, що дозволяє йому

успішно вирішувати конкретні завдання, збирати та обробляти інформацію, бути в постійному контакті з клієнтом, колегами та керівництвом, приймати рішення в межах своєї компетенції, перебуваючи при цьому вдома», що не узгоджується з положеннями трудового законодавства в силу різночитання та трактування існуючих норм, закріплених у Трудовому кодексі. Під надомною працею розуміється також дистанційна робота та фріланс, в силу існуючої та які об'єднують ці форми зайнятості ознаки –можливість працювати, перебуваючи вдома.

Тітов В.М. говорить про «динамічний розвиток ринку віддаленої роботи в загалом, і, зокрема, такої його галузі, як міжнародний фріланс», представляючи фріланс як складову частину віддаленої роботи.

Потрібно відмітити, [71] що Інтернет-ресурси із пошуку роботи перед знайомством зі статистичними даними, пропонують дотримуватися наступної термінології: віддалена робота - співпраця між роботодавцем та співробітником, при якому вони знаходяться на відстані, співробітник не відвідує офіс щодня (працює в офісі іноді або не працює взагалі), роботодавець та співробітник обмінюються інформацією переважно через Інтернет; фріланс - форма співпраці між спеціалістом та роботодавцем (точніше – клієнтом), при якій фахівець зберігає самостійність (не працює у наймі, є приватним підприємцем).

Варто зазначити, що формулювання, що стосується поняття «віддалена робота», було представлено сайтами з пошуку роботи задовго до внесення суттєвих змін до Трудового кодексу та Законодавства України., які об'єднали такі поняття як дистанційна та віддалена робота. При цьому, міжнародний фріланс не регулюється рамками законодавства та не є сферою віддаленої роботи, як було зазначено раніше.

Модернізація технічної та технологічної бази на основі комп'ютеризації, інформатизації, впровадження гнучких виробничих систем та інноваційних технологій викликали появу на ринку праці нетипових (нестандартних) форм зайнятості, серед яких особливе місце

відведено роботі «поза офісом» – дистанційній роботі. Така форма роботи в сучасному трактуванні отримала назву «віддалена робота» або «дистанційна робота».

Визначення поняття дистанційна зайнятість різними науковцями сучасності зазначено в таблиці 1.2

*Таблиця 1.2*

**Визначення поняття дистанційна зайнятість**

Автор	Визначення
Вапнярчук Н. М.	нестандартна форма зайнятості, заснована на гнучких соціально-трудовах відносинах між працівником та роботодавцем і яка відбувається у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій» [5, с. 102].
Герасименко Г. В.	дистанційна зайнятість характеризується як регулярна або періодична зайнятість працівника поза межами традиційного робочого місця у приміщеннях роботодавця, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій [6, с. 93].
Відповідно до ст. 2 Рамкової угоди соціальних партнерів ЄС щодо дистанційної роботи від 16.07.2002 року	форма організації та/або виконання роботи з використанням інформаційних технологій у рамках трудового договору/відносин, коли робота, яка може бути виконана у приміщеннях роботодавця, виконується поза межами цих приміщень на постійній основі [8].
Гулевич О.	модель побудови трудових відносин у суспільстві, де переважає третинний сектор економіки (сфера послуг), основою якого є нові технології [7, с. 11].
КЗпП України ст. 60-2	форму організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Нині, світовій практиці відомо понад п'ятнадцять різновидів застосування гнучкої форми організації праці, серед яких: робота на умовах неповного робочого часу, підсумований робочий час, розподіл виконання трудових обов'язків, «стиснутий» робочий час, «обмін змінами», «гнучкі перерви», дистанційна робота, робота за викликом. Деякі з цих форм можуть поєднуватися, утворюючи різноманітні комбінації. Наприклад, працівник може працювати дистанційно на умовах неповного робочого часу.

Незважаючи на тяжіння до стандартної організації праці, чинне трудове законодавство України все ж регулює застосування гнучких форм організації праці. Так, ст. 56 КЗпП України присвячена роботі на умовах неповного робочого часу, який встановлюється за погодженням сторін або ж на вимогу працівника, у визначених в статті випадках [21].

Віддалена робота – це сучасна форма зайнятості, за якої найманий працівник та роботодавець знаходяться на віддаленій відстані один від одного, передаючи та отримуючи один одному технічні завдання та їх виконання, оплату за роботу за допомогою сучасних засобів зв'язку.

У контексті віддаленої роботи важливо розглянути ще й поняття віртуальний офіс, який характеризується програмнотелекомунікаційним середовищем, що забезпечує можливість роботи та спілкування за єдиними стандартами.

Віртуальна організація представляє собою мережеву, комп'ютерно-опосередковану організаційну структуру, яка складається з неоднорідних компонентів, розташованих у різних місцях. Таке підприємство створюється шляхом відбору необхідних організаційно-технологічних ресурсів та їх інтеграції з комп'ютерною мережею. Все це призводить до формування динамічної та гнучкої системи, пристосованої для успішного бізнесу в сучасному світі.

В реальності віртуальний офіс є мережею агентів, розташованих у різних місцях, які взаємодіють один з одним вільно під час виконання

спільних завдань. Критично важливим виступає використання інформаційних та комунікаційних технологій.

Така форма співпраці дуже вигідна обом сторонам, як роботодавцю, так і співробітникам. Переваги для співробітників: більше свободи та гнучкості у плануванні свого робочого дня, місця роботи та обов'язків. Роботодавець заощаджує на оренді офісу. Але є і мінуси: складності у внутрішніх комунікаціях, соціальній взаємодії, задоволенні лояльності співробітників. Обидві сторони по-різному адаптуються до віддаленої роботи.

Як основні, можна виділити такі види співробітників, працюючих дистанційно

1. Співробітники по-найму, що працюють віддалено. Офіційно оформлені в організації співробітники, які працюють у графіку «повний робочий день», для яких, віддалена робота виступає постійним і основним джерелом доходу, а виконують вони її у будь-якому зручному їм місці з доступом до мережі Інтернет і іноді - з можливістю працювати по гнучкому чи вільному графіку. Відповідно, з'являється більше вільного часу від роботи та брак «живого» спілкування. Все це може призвести або до соціофобії, або до заняття більш активної соціальної позиції у вільний час з метою збалансування потреб у спілкуванні з соціумом.

2. Працівники, які поєднують основну роботу з «фрілансом». До цієї категорії відносять людей, які працюють постійно в одній організації та поєднують цю роботу з іншою, для отримання додаткового доходу чи досвіду. Провідною проблемою таких працівників виступає поєднання робочих обов'язків. Ця група віддалених працівників найпоширеніша в даний час.

3. Фрілансери. Працівники, пов'язані з мінімальними зобов'язаннями та виконують роботу через мережу Інтернет. Вони самостійно шукають роботу, та незахищені соціальними пільгами і гарантіями з можливою

відсутністю потоку замовлень, та ризик невиконання організацією своїх зобов'язань перед працівником.

Фрілансерами зазвичай є працівники таких спеціальностей, як програмування, дизайн, верстка, продаж, бухгалтерія та ряд інших напрямів. Тут, на перший план виходять: досвід роботи, портфолію та відгуки попередніх замовників. Завдання до фрілансер надходять письмово.

Фрілансери, як правило, працюють неофіційно і основну їхню частку займає молодь.

В той же час, у США фрілансом займаються досвідчені фахівці, які володіють відмінною репутацією та напрацьованою клієнтською базою із замовленнями.

Деякі науковці мають думку, що віддалена робота у багатьох випадках є доцільною, насамперед у ситуаціях

- стан здоров'я співробітника змушує його перебувати вдома, але він має бажання залишатися включеним у робочий процес;
- декретна відпустка;
- сфера праці та виконання обов'язків співробітника не зобов'язують його перебувати в якомусь закріпленому робочому місці, при цьому можливість працювати з дому є для нього суттєвим мотивуючим фактором, наприклад за сімейними обставинами, віддаленого місцепроживання, або нестандартного режиму сну;
- віддаленість проживання від офісу підприємства та наявність малолітніх дітей.

Аутсорсери. Працівники, які залучаються до виконання певних завдань і які є співробітниками підприємства, що визначають дані завдання. При зупиненні проекту не виникає необхідності звільнення, а при відновленні діяльності, даних співробітників з легкістю можна повернути до виконання.

Все більше компаній пропонують повністю мобільну або гнучку роботу, наприклад, гібридну модель, коли працівникам потрібно приходити в офіс лише два-три дні на тиждень, а решту часу працювати з улюбленого місця.

Дистанційна робота - це не лише задоволення потреб працівників, які хочуть працювати вдома. Дистанційна робота має значні переваги як для працівників, так і для роботодавців [21].

Компанії, які використовують віддалену роботу, можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та продовжувати залучати найкращі таланти. Вони не втратять людей, які віддають перевагу гнучкому стилю роботи.

Крім того, перейшовши на віддалену роботу, компанії матимуть більше кваліфікованих працівників, з яких можна буде обирати. Вони не обмежуватимуться пошукачами роботи в сусідніх регіонах, яких, як правило, небагато.

Для співробітників також вважається позитивним впливом . Якщо вони мають можливість вільно вирішувати, коли і де працювати, це покращує баланс між роботою та особистим життям. У працівників також з'являється більше часу на самообслуговування, наприклад, на приготування здорової їжі та фізичні вправи, що позитивно впливає на їхнє здоров'я.

Крім того, зі збільшенням кількості працівників, які працюють дистанційно, бюджети на виплати стають більш важливими, що змушує роботодавців переосмислити свої плани виплат. Від загального підвищення продуктивності працівника переваги мають усі члени виробничого процесу.

Існує кілька факторів, що сприяють масовому переходу до онлайн працевлаштування. Основні з них включають

Технологічний прогрес. Стрімкий технологічний прогрес, такий як інтернет і цифрові комунікації, полегшив компаніям і працівникам



можливість працювати віддалено. Швидше і надійніше інтернет-з'єднання та наявність різноманітних онлайн-платформ і програмного забезпечення зробили віддалену роботу більш доступною та ефективною.

У свій час пандемія коронавірусу серйозно вплинула на діловий світ. На додаток до економічних наслідків, вона також внесла значні зміни в спосіб роботи організацій, що призвело до суттєвих змін в операційних послугах. У відповідь на хвилю закриття офісів почалося прискорення цифрової трансформації. Дистанційна робота стала найбільш прийнятною відповіддю на цю нову реальність. Ця революція у способі роботи компаній змінила повсякденне життя працівників, яким тепер доводиться балансувати між роботою та буденністю. Менш ніж за рік робоча сила швидко перейшла на віддалену роботу. Навіть найбільш консервативні роботодавці були змушені прийняти цю нову форму організації, щоб зберегти безперервність бізнесу, дотримуючись при цьому Національного протоколу про охорону здоров'я та безпеку працівників на робочому місці.

По-перше, віддалена робота є життєздатним варіантом у деяких галузях. Однак ця трансформація вимагає визначення заходів, яких необхідно вжити, та умов для успіху в управлінні віддаленою роботою.

З початком повномасштабного вторгнення російських військ в Україну ринок праці зазнав чи не найбільших потрясінь з 1991 року.

Тисячі підприємств опинилися на окупованих територіях, що унеможливило продовження нормальної економічної діяльності. Мільйони біженців покинули свої домівки та емігрували на захід країни та за кордон. Більшість з них втратили роботу. Падіння попиту на великі товарні лінії змусило роботодавців скорочувати робочі місця і відкладати інвестиційні плани. Компанії поступово перейшли до самозахисту. Ситуація на ринку праці значно погіршилася для шукачів роботи і, та надалі втрачає перспективи для більшості українців.

Однак реальність не така драматична [34]. Хоч, роботодавці сьогодні мають перевагу над пошукачами. Підприємства, яким вдається втриматися

на плаву, пропонують своїм працівникам скорочення заробітної плати - до 50 % і менше. І люди, як правило, погоджуються на це, бо розуміють, що працевлаштуватися досить складно. Внутрішньо переміщені особи намагаються знайти роботу в нових країні, але також стикаються з проблемою відсутності робочих місць і низької оплати праці.

Багато магазинів зачинені, інші стоять на місці, а офісні центри практично порожні. Це залишає постійним мешканцям міста небагато варіантів, не кажучи вже про новоприбулих. Рішенням для тих, хто хоче працювати, але не може знайти підходящої альтернативи, є віддалена робота. Згідно з українським законодавством, дистанційна робота - це організація праці, за якої працівники використовують інформаційно-комунікаційні технології для виконання роботи поза межами робочого місця чи території власника або уповноваженого ним органу в будь-якому місці за вибором працівника. Це все ще відносно новий вид діяльності, хоча за останні два роки він набув значної популярності.

### **1.3. Переваги та недоліки дистанційної роботи на підприємстві**

Кількість людей, які працюють з дому, продовжує зростати в усьому світі. Особливо це стосується розвинених країн. Однак, оскільки інтернет стає все більш доступним, немає сумнівів, що динаміка віддаленої роботи буде продовжувати зростати і надалі. Деякі галузі, наприклад, фрілансери, завдячують своїм існуванням феномену віддаленої роботи. Важко уявити, як фрілансер з маленького містечка в Україні міг би обслуговувати велику компанію в Нью-Йорку, якби не біржі фрілансу, які з'єднують клієнтів і підрядників дистанційно. Така схема роботи є гнучкою і дозволяє молодим батькам легко доглядати за своїми дітьми, заощаджуючи час і витрати на поїздки на роботу. Як для роботодавців, так і для працівників є свої плюси і мінуси, тож давайте розглянемо їх докладніше.

За останні роки було проведено безліч досліджень, і всі вони доводять одне: Люди, які працюють віддалено, більш продуктивні та щасливі. Робота з дому пропонує людям багато важливих переваг.

1. Можливість працювати у власному темпі. Більшість віддалених працівників можуть самостійно планувати свій час і працювати у зручному для них темпі. Якщо ви втомилися, ви можете відпочити. Або ж ви можете розділити свою роботу на дві фази: ранкову та вечірню, і більшу частину дня присвятити собі. Наприклад, піти в спортзал або на курси іноземної мови. Створювати власний графік і працювати так, як вам зручно, - мрія багатьох людей. Ви можете спати до полудня або вставати о 6 ранку і закінчувати роботу о 14:00 або 15:00.

2. Економія часу та грошей. Проводячи в дорозі майже 2 години на день (і готуючись до неї), ви вже працюєте понад 44 години на місяць і 528 годин або 22 дні на рік. Додайте до цього обідні перерви, перекури та розмови з менш зайнятими колегами, і ви отримаєте жахливе відчуття того, як багато часу витрачається даремно.

3. Зосередження. Незалежно від того, велика у вас команда чи маленька, в офісі завжди може бути більше стресу і більше відволікаючих факторів, ніж удома. Напевно, всі ми стикалися з ситуацією, коли намагаємося зосередитися на завданні, а нас постійно відволікають запитання та розмови колег, яким більше немає чим зайнятися.

4. Висока мобільність. У нашій країні вже давно немає проблем з інтернетом, і поки у вас є ноутбук, ви можете працювати з дому, в кафе або навіть на природі. Думаю, це хороший варіант для людей, які втомилися працювати на одному місці і хочуть змінити обстановку.

Тепер поговоримо про гроші. Незалежно від того, користуєтеся ви власним автомобілем чи громадським транспортом - подорож коштує грошей. Ви також повинні платити за обід і каву, які можна приготувати вдома на улюбленій кухні. Результат - значна економія.

5. Проводьте більше часу з сім'єю та друзями. Соціалізація та спілкування з родиною дуже важливі для кожної людини. На жаль, якщо ви витрачаєте весь свій час на роботу, поїздки на роботу та робочі години, у вас не буде на це енергії. І це одна з головних переваг віддаленої роботи. Ви можете вільно планувати свій графік і витрачати більше часу на спілкування з близькими.

6. Подорожі. Сучасні технології настільки розвинуті, що ви можете працювати майже будь-де, де є доступ до інтернету. За допомогою ZOOM, Skype, Slack, CRM та багатьох інших інструментів ви можете спілкуватися з клієнтами та організовувати командну роботу з іншого кінця світу.

7. Менше лікарняних. Як часто ви пропускали роботу через застуду або погане самопочуття? Залишаючись вдома, ви можете уникнути непотрібних ризиків для здоров'я та контролювати своє самопочуття, приймаючи ліки заздалегідь. Ще один факт, доведений дослідниками, полягає в тому, що люди, які працюють вдома, рідше хворіють.

8. Подальше покращення умов. Ви можете налаштувати комп'ютер, обрати улюблені меблі, увімкнути улюблений плейлист на музичному плеєрі та приступити до роботи. При цьому він нікому не заважатиме і не буде нікому заважати.

Ми вже розглянули переваги роботи з дому для працівників, але, розглянемо, як це виглядає для роботодавців. Тільки враховуючи інтереси обох сторін, ми можемо отримати повну картину.

□ Утримання та залучення працівників. Найбільша перевага віддаленої роботи для організацій полягає в тому, що працівники високо її цінують.

Можливість працювати з дому є вагомим аргументом для того, щоб надати вашій організації перевагу на конкурентному ринку талантів.

Дозвіл працівникам працювати з дому також підвищує рівень їхнього утримання, оскільки їм довіряють. Вам потрібно керувати талановитими професіоналами і знати, що вони мотивовані з самого початку.

□ Більше кваліфікованих робітників. Навіть у великих містах знайти достатню кількість кваліфікованих фахівців, особливо для вузьких спеціалізацій, може бути дуже складно. Це може призвести до того, що агентство взагалі не знайде потрібну людину або не зможе запропонувати бажаний рівень заробітної плати. Крім того, якщо ви даєте оголошення про вакансію, де можна працювати з дому, ви можете легко знайти потрібну людину в будь-якій точці країни.

□ Зниження витрат. Оренда хорошого офісу у вигідному місці може коштувати дуже дорого. Однак вам також потрібно забезпечити кожного співробітника робочим місцем, закупити техніку та різноманітне канцелярське приладдя. Якщо ви працюєте віддалено, ці витрати майже незначні.

□ Підвищення продуктивності. Одне з найпоширеніших занепокоєнь роботодавців - це те, що телепрацівники стануть лінивими і менш продуктивними. Насправді це далеко не так. Замість того, щоб подовжувати свій робочий день з традиційних 9 до 15 годин, віддалені працівники виконують більшу частину своєї роботи набагато швидше.

Віддалена робота має багато переваг для компаній. Однак недоліки здебільшого пов'язані зі специфікою конкретної ніші. Наприклад, неможливо організувати роботу у виробничому відділі заводу віддалено. Але якщо ми говоримо про бухгалтерську фірму, то жодних проблем не виникає

Вперше в історії було досягнуто ситуації, коли природне прагнення людей розвиватися і рости, працюючи над цікавими проблемами, збігається з тим, що вимагає ринок. Пошук сенсу в роботі, цікава та цінна робота, продуктивна співпраця та партнерство у компанії стають найважливішими факторами мотивації для людини, здатної виконувати евристичну роботу. Люди зараз більшою мірою, ніж усі попередні покоління, повинні вибрати, як структурувати власне життя і в чому знайти сенс. Кількість віддалених співробітників зростає по всьому світу

паралельно до попиту на послуги з боку роботодавців. Світові біржі фрілансерів та соціальні мережі стерли межі між замовниками та виконавцями. Найняти спеціаліста з будь-якої точки планети тепер легко.

Віддалені співробітники вибирають замовників, кількість робочих годин та вибудовують графік, орієнтуючись на свої потреби, а не на штатний розклад. Більшість світових HR-експертів відзначають, що дистанційна зайнятість – це глобальний тренд на ринку праці. Ті компанії, які в своїй системі управління впровадять гнучкий робочий розклад (з можливістю працювати з дому або будь-якого іншого зручного місця хоча б час від часу), сильно виграють у залученні та утриманні висококласних фахівців, які цінуватимуть надану можливість і більш лояльно ставитися до компанії. Від організації дистанційних робочих місць виграє і бізнес рахунок підвищення операційної ефективності, і співробітник рахунок поліпшення якості життя і задоволеністю роботою.

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ТОВ GRANDEX

### 2.1 Фінансово-економічна характеристика ТОВ GrandEX

ТОВ «GrandEX» – це Чернігівська група компаній, основною сферою діяльності якої є виробництво продовольчих товарів і доведення їх до кінцевого споживача. Заснована компанія у квітні 1992 року, Кременець В.В. Протягом 5 років було відкрито кілька торгових кіосків та невеликий магазин «Ореол». Істотно розширювати свою діяльність ТОВ «GrandEX» розпочало з 1997 року. Тоді було відкрито перший мінімаркет, який став для Чернігова унікальним торговим об'єктом такого рівня. Харчовий комбінат, спочатку відкритий як цех виготовлення напівфабрикати (пельмені та вареників), був побудований в 1998 .

Аналіз фінансово-економічної діяльності можна проводити за різними напрямками, оцінюючи як використання окремих видів економічних ресурсів, так і результати діяльності в цілому. Вказані напрямки утворюють систему комплексного економічного аналізу і можуть включати в себе наступні розділи:

- аналіз платоспроможності (ліквідності);
- аналіз фінансової стабільності;
- аналіз фінансової незалежності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності;
- аналіз ефективності використання окремих видів ресурсів (трудові, матеріальні, ресурси устаткування та ін.);
- аналіз витрат на здійснення інноваційної діяльності;
- аналіз джерел фінансування нововведень;

– аналіз та оцінка можливих напрямків розвитку, маркетинговий аналіз, SWOT-аналіз;

Діяльність господарюючого суб'єкта в цілому оцінюється експертним шляхом на основі інформації, отриманої господарюючим суб'єктом в процесі інноваційної діяльності.

Існує два варіанти збору необхідної інформації:

- вивчення внутрішньої документації;
- письмове чи усне опитування (анкетування чи інтерв'ю).

Для аналізу оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства у закордонній практиці застосовуються наступні показники [32]:

- чистий дисконтований дохід;
- внутрішня норма прибутку або коефіцієнт дисконтування;
- проста норма прибутку;
- проста норма прибутку на акціонерний капітал;
- коефіцієнт фінансової автономності проекту;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- строк окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційного проекту.

Слід зазначити, що вказаний перелік показників лише частково характеризує ефективність інноваційної діяльності, тому може бути доповненим.

Розглянемо фінансово-економічний стан ТОВ «GrandEX» на прикладі деяких груп показників, які приведені вище.

Показники платоспроможності (ліквідності).

Базою розрахунку показників фінансового стану є валюта балансу, яка відображає реальну вартість майна підприємства.

Показники ліквідності відображають можливість підприємства погасити короткострокову заборгованість своїми легко реалізованими



засобами (табл. 2.1).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду, значно нижче нормативного показника, що свідчить про нездатність підприємства повністю погасити свою короткострокову заборгованість тільки за рахунок грошових коштів. Варто зазначити, що даний коефіцієнт в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. зменшився в 1,25 рази.

Проміжний коефіцієнт покриття в 2022 р. (К п.п. = 0,6) нижче нормативного показника, що свідчить про нездатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (в порівнянні з попереднім періодом даний показник знизився майже вдвічі).

Значення загального коефіцієнта покриття в усі розглянуті роки вище нормативного, що свідчить про те, що у підприємства достатньо ліквідних коштів для здійснення всіх своїх зобов'язань.

Таблиця 2.2

### Динаміка показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ

#### «GrandEX»

Найменування показнику	Норматив	2020рік	2021рік	2022рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{a.l.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 0,2	0,044	0,04	0,03
Проміжний коефіцієнт покриття $K_{п.п.} = \frac{\text{Грош. кошти} + \text{Дебет. заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 0,7	1,1	1,03	0,6
Загальний коефіцієнт покриття $K_{з.п.} = \frac{\text{Запаси} + \text{Грош. кошти} + \text{Дебет. заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 1,0	1,88	1,76	1,21
Чистий оборотний капітал $K_{ч.о.} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'яз.}$	Не нижче 0	67571,1	57872,5	31353,3

Показник чистого оборотного капіталу в 2022 р. має позитивне значення, що говорить про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання і продовжувати діяльність. Однак варто зауважити, що

значення чистого оборотного капіталу в 2022 р. в порівнянні з попередніми періодами знизилось майже вдвічі.

Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному показнику, можна зробити висновок, що в період термінового погашення кредиторської заборгованості підприємство не зможе погасити свої зобов'язання тільки за рахунок грошових коштів, а це свідчить про залежність від випадкових зовнішніх факторів.

Показники фінансової стабільності.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової стабільності ТОВ «GrandEX»**

Найменування показнику	Норматив	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Питома вага зобов'язань $В.о. = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,31	0,35	0,46
Питома вага дебіторської заборгованості $В.д.з. = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,3	0,29	0,29
Питома вага власних та довгострокових зобов'язань $В.в.д.з. = \frac{\text{Власний. кап.} + \text{Довгостр. зобов.}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,71	0,7	0,58
Коефіцієнт фінансової стабільності К ф. с. $= \frac{\text{Забеспеч. наступн. виплат і платежів} + \text{Долгостр. зобов.} + \text{Поточн. зобов.} + \text{Доходи майб. періодів}}{\text{Власний капітал}}$	Не вище 1	0,62	0,54	0,86
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами $К з. о. з. = \frac{\text{Оборотн. засоби} - \text{Поточн. зобов.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 0,1	0,58	0,76	0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу $К м. в. к. = \frac{\text{Оборотн. засоби} - \text{Поточні зобов.}}{\text{Власний капітал}}$	Не нижче 0	0,36	0,34	0,17

Показники фінансової стабільності характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів, структуру джерел фінансування, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел

фінансування діяльності (табл. 2.3).

Станом на 2020–2022 рр. на 1 грн власних коштів припадає 0,62, 0,54 і 0,86 грн відповідно позикових коштів при нормативному значенні не вище 1, що говорить про незначне залучення позикових коштів і про незалежність підприємства від них.

Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна підприємства на 2020 р. становить 30%, а на 2021–2022 рр. становить 29%. Можна зробити висновок, що частка дебіторської заборгованості залишається не змінною, а отже підприємство веде достатньо ефективну кредитну політику стосовно покупців своєї продукції.

Варто зазначити, що питома вага зобов'язань у власності майна підприємства за розглянутий період зростає і становить 31%, 35% і 46% відповідно. Це зумовлено насамперед, ростом кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Коефіцієнт фінансової стабільності за розглянутий період відповідає нормативним показникам і характеризує підприємство як фінансово стійке. Достатньо високе значення цього показника говорить про гарні перспективи розвитку для підприємства та низький ризик банкрутства.

Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами за 2020–2022 рр. вище нормативного. Така ситуація свідчить про фінансову стійкість підприємства і його здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за розглянутий період показує негативну динаміку, але залишається вище нормативного, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності.

Таким чином можна зробити висновок, що фінансова стабільність підприємства відповідає встановленим нормам і воно не залежить від зовнішніх джерел фінансування, що завжди сприяє фінансово-

господарській діяльності підприємства і можливості впровадження інновацій у його діяльність.

*Показники ділової активності.*

Ця група показників вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції і т. д. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками, наприклад, на інвестування в інноваційну діяльність. Динаміка показників ділової активності наведена у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «GrandEX»**

<i>Найменування показнику</i>	<i>Норматив</i>	<i>2020 рік</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2022 рік</i>
Коефіцієнт оборотності активів $K_{об. а} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$	X	2,02	1,98	1,67
Коефіцієнт оборотності мат. запасів $K_{о. з.} = \frac{\text{Собівартість реаліз. продукції}}{\text{ТМЦ}}$	X	6,47	6,35	5,68
Тривалість обороту $Tr_{об} = \frac{365 \text{ днів}}{\text{Оборотність запасів}}$	X	59	57	64
Оборотність власних коштів $O_{в. к.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}}$	X	3,07	3,01	3,11

Опираючись на дані таблиці можна зробити висновок, що станом на кінець 2022 р. у порівнянні з 2021р. та 2020 р. показники ділової активності дещо погіршились, що пояснюється початком активних бойових дій однак вони мають непогані значення, що характеризує високий рівень активності підприємства і його можливість вкладати кошти в інноваційну діяльність.

*Показники рентабельності.*

На короткострокову ліквідність або платоспроможність

підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У зв'язку з цим розглядається такий показник діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності будь-якого підприємства.

До основних показників рентабельності, які використовуються в ході аналізу фінансового стану підприємства, відносяться:

- Коефіцієнт рентабельності активів;
- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Динаміка даних показників для ТОВ «GrandEX» станом на 2020–2022 рр. наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «GrandEX»**

<i>Найменування показнику</i>	<i>Норматив</i>	<i>2020 рік</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2022 рік</i>
Коефіцієнт рентабельності активів $K_{p.a.} = \frac{\text{Фін. результат}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,13	0,11	0,05
Коефіцієнт рентабельності власних коштів $K_{o.z.} = \frac{\text{Фін. результат}}{\text{Власний капітал}}$	X	0,2	0,17	0,09

Слід зазначити, що за період з 2020 р. по 2022 р. спостерігається негативна динаміка показників рентабельності, що свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства і необхідність впровадження нових підходів до методів управління підприємством.

Показники фінансової незалежності.

Показники фінансової незалежності характеризують питому вагу власних коштів у загальному обсязі коштів підприємства. Серед них розглянемо коефіцієнт фінансової незалежності (рис. 2.1).

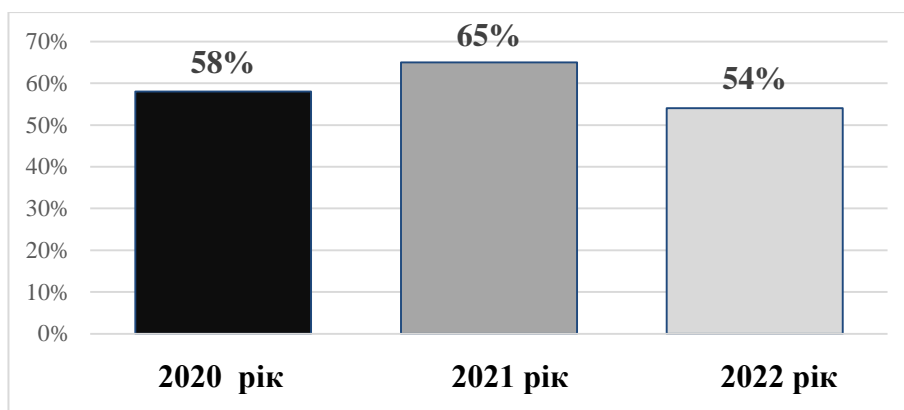


Рис. 2. 1. Динаміка показників фінансової незалежності  
ТОВ «GrandEX»

Станом на 2020–2022 рр. частка власних коштів у загальній вартості майна підприємства склала 58%, 65% і 54% відповідно при нормативному значенні не нижче 20%, що свідчить про фінансову незалежність підприємства. Таким чином, підприємство не залежить від кредиторів і має можливість для впровадження інновацій у свою діяльність SWOT-аналіз.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, за допомогою якого оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. Він представляє собою процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень, впровадження новітніх технологій та інше.

У результаті проведеного дослідження було побудовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «GrandEX» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз ТОВ «GrandEX»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>2. Наявність новітнього, модернізованого обладнання;</p> <p>3. Широкий асортимент продукції за різними ціновими категоріями</p> <p>4. Великий обсяг виробництва;</p> <p>5. Наявність великих виробничих потужностей;</p> <p>6. Сучасний дизайн упаковки;</p> <p>7. Активне впровадження інновацій (запуск новітніх ліній з виробництва);</p> <p>8. Налагоджена співпраця з відомими вітчизняними та іноземними постачальниками сировини; постійний контроль якості сировини;</p> <p>9. Висока кваліфікація персоналу;</p> <p>10. Прибутковість виробництва;</p> <p>11. Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позицій конкурентів, потреб споживачів.</p>	<p>1. Не вся продукція підприємства, що вперше виробляється підприємством, користується широким попитом серед населення;</p> <p>2. Неefективність маркетингових інструментів (проведення низки дуже дорогих, але невдалих рекламних компаній);</p> <p>3. Залежність від імпортованої сировини, а таким чином залежність від стабільності національної валюти;</p> <p>4. Недостатньо розвинута система роздрібної торгівлі;</p> <p>5. Збільшення собівартості продукції (за рахунок значного росту цін на сировину);</p> <p>6. Збільшення зносу старих виробничих ліній.</p>

## Продовження табл. 2.6

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення позиції на ринку та проникнення на нові ринки Європи;</li> <li>2. Зростання попиту на напівфабрикати ;</li> <li>3. Розробка і впровадження оптимальної маркетингової стратегії;</li> <li>4. Підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій, менеджменту та маркетингу;</li> <li>5. Впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства;</li> <li>6. Збільшення виробничих потужностей;</li> <li>7. Розвиток роздрібної торгівлі (відкриття фірмових магазинів по всій території країни).</li> <li>8. Розвиток власної логістичної системи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від поставок сировини, що може стати причиною перебоїв у виробництві;</li> <li>2. Військовий стан в Україні .</li> <li>Економічна криза у деяких країнах світу, яка впливає на стабільність національної валюти, а тим самим впливає на ціну імпортованої сировини;</li> <li>3. Зростання цін на сировину впливає на мінливість цін на продукцію, коливання попиту;</li> <li>4. Активне зростання конкуренції на ринку напівфабрикатів;</li> <li>5. Зміна потреб і смаків споживачів;</li> <li>6. Складна політична ситуація в Україні, що стає причиною закриття ринків збуту;</li> <li>7. Швидке копіювання нових вдалих продуктів компаніями конкурентами;</li> <li>8. Зниження рівня доходів населення;</li> <li>9. Зростання цін на логістичні послуги.</li> </ol>

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «GrandEX» організовує виробництво з натуральної сировини на сучасному обладнанні, що дозволяє виробляти великі обсяги конкурентоспроможної, якісної продукції. Широкий асортимент, багата рецептура і традиції виробництва сприяють підтримці сильного бренду компанії. Але при цьому можна виділити низку загроз, а саме залежність від поставок, економічну та політичну нестабільність у країні, зростання цін на логістичні послуги та інші, що негативно впливають на розвиток підприємства галузі в цілому.

В цілому ТОВ «GrandEX» характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом, але спостерігається зниження показників



ділової активності та рентабельності, що потребує впровадження нових підходів до управління підприємством, які допоможуть реалізувати усі можливості, що перед ним відкриваються.

## **2.2. Організація роботи компанії GrandEX в онлайн-режимі**

Станом на 2023 рік чисельність працівників становить 5000 одиниць. Організаційна структура - лінійно-функціональна (рисунок 2.2).

Для досягнення поставленої в роботі мети було досліджено систему управління підбором персоналу в ТОВ «GrandEX».

Під системою розуміються такі процеси як добір, оцінка, найм, адаптація, мотивація та навчання персоналу. Спочатку кандидат проходить певний відбір на відповідну посаду. Пройшовши успішно співбесіду, кандидат проходить випробувальний термін, під час якого визначається, чи працюватиме він на відповідній посаді. Потім співробітник адаптується до роботи та персоналу в організації.

Для ефективної роботи працівника потрібна певна мотивація. Коли ці етапи пройшли в організації, настає момент, коли потрібно атестувати та оцінити певні компетенції співробітника, завдяки яким HR приймає рішення про звільнення співробітника, продовження його роботи на своєму робочому місці, або підвищення на цій посаді. Підвищення кваліфікації співробітника відбувається шляхом навчання. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що без основних HR-процесів система в організації неможлива так, як це певні механізми, які працюють як єдине ціле у розвиток організації. Організація налічує близько 400 різних посад.

Процедури, які проходять претендент при працевлаштуванні: анкетування, співбесіда, assessment-centre, скайп-інтерв'ю з менеджерами з персоналу, телефонний дзвінок.

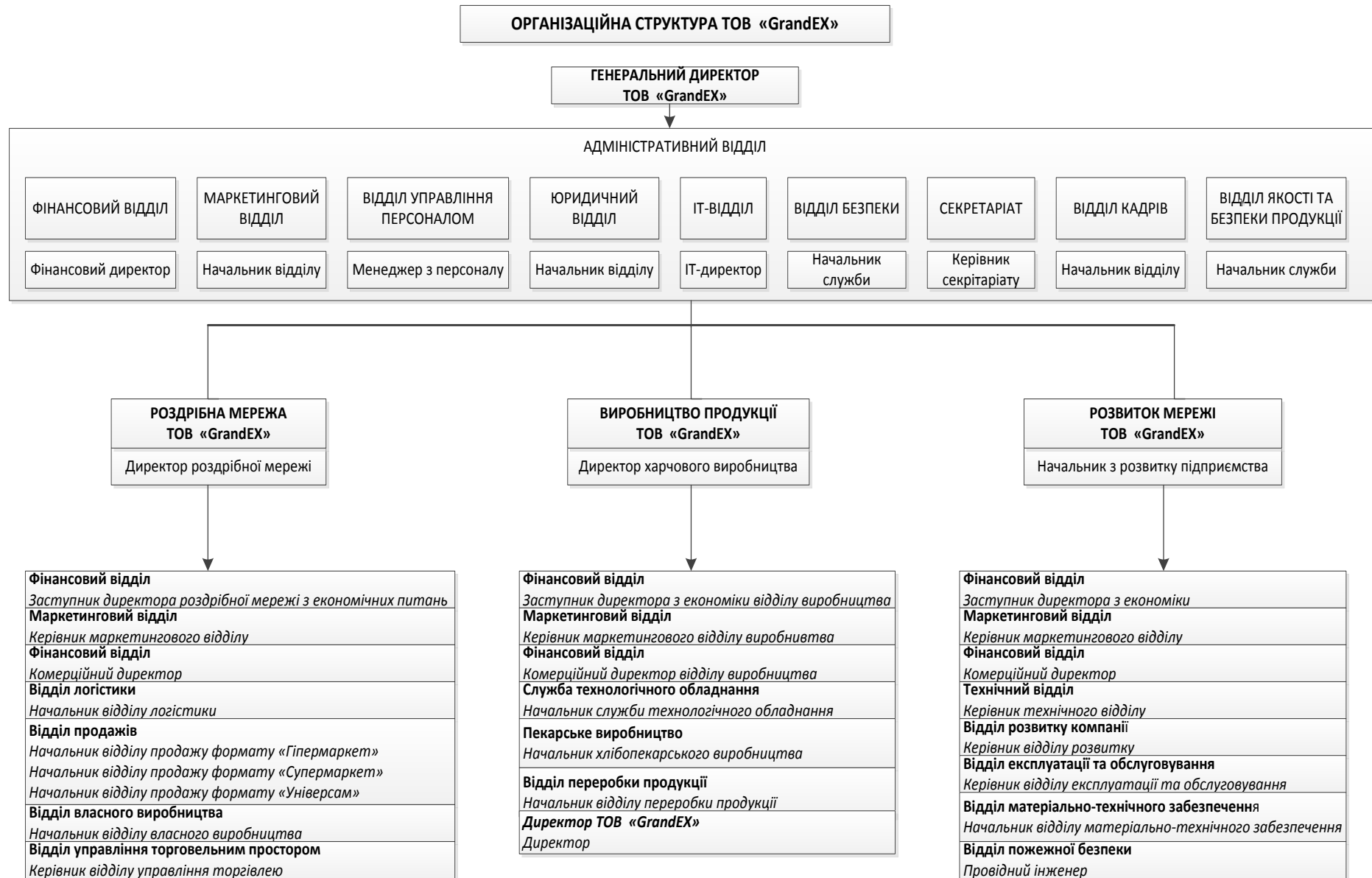


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «GrandEX»

В ТОВ «GrandEX» організацією підбору та найму персоналу займається HR-керівник відділу персоналу. Він визначає час та періодичність проведення співбесід, а також інструменти рекламної кампанії. Здійснення підбору персоналу на вакантні посади йдуть відповідно до вимог до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливих психологічних та соціальних якостей.

За рівнем відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють відкриту та закриту кадрову політику. Компанія «GrandEX» веде швидше закриту кадрову політику, оскільки організація орієнтується на включення нового персоналу з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа співробітників організації. Підбір менеджерів здійснюється з внутрішніх джерел. Згідно зі статистикою ТОВ «GrandEX», 80% топ-менеджерів компанії розпочинали кар'єрні сходи з лінійного персоналу. Підбір фахівців та робітників здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Відбір на вакантні посади провадиться на основі конкурсу. Умови конкурсу встановлюються окремо кожної категорії працівників за погодженням з керівниками структурних одиниць. Конкурс проводиться на основі відкритості умов його проведення та об'єктивності відбору.

Найважливішою умовою досягнення стратегічних цілей компанії є безумовне виконання всіма співробітниками своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисциплін, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підпорядкованими розпоряджень, вказівок, робочих завдань.

У компанії ТОВ «GrandEX» суворо дотримуються норм та правил для забезпечення ефективної роботи персоналу та підтримки організаційного порядку, а саме:

1. Усі співробітники, які знову приймаються в компанію, проходять процедуру вступу на посаду.

2. Якщо кандидат не відповідає за своїми якостями та професійними компетенціями тим вимогам, які потрібні на цій посаді, йому пропонують ту посаду, на якій кандидат є найбільш компетентним.

3. Влаштування на роботу за знайомством з керівниками підрозділів попередніх місць роботи, через родинні зв'язки або приятельські відносини, та інше, як правило, не допускається.

4. При наймі працівників дотримуються вимоги ТК України, встановлюється випробувальний термін. Остаточне рішення про прийом до штату проводиться за результатами випробувального терміну.

5. Прагнення співробітників підвищення кваліфікації підтримується і стимулюється керівництвом компанії як морально, і матеріально.

6. Компанія надає всі можливості для розвитку успішної особистості співробітників, для професійного та кар'єрного зростання.

Сучасні керівники, прагнучи оптимізації витрат, починають розглядати віддалену роботу як вигідну альтернативу роботі в офісі.

Так у ТОВ «GrandEX» починає розглядатися така діяльність, як віддалена робота. Співробітники переходять на віддалену роботу у зв'язку з відомими обставинами, що не дозволяють виконувати роботу в офісі. При цьому за виконанням поставлених завдань слідкує керівник співробітника. Перехід співробітників на віддалену роботу в компанії розпочався відносно нещодавно. На даний момент налічується лише група співробітників, які працюють поза офісом. Керівники таких співробітників не мають претензій до виконання робіт, до їх якості та обсягу.

Віддалено на підприємстві працюють програмісти, виконують певний спектр робіт, інженери.

На нашу думку, можна висунути пропозицію, що на віддалену роботу можна перевести таких штатних співробітників як: програмісти, бухгалтери відділу бухгалтерії, за винятком бухгалтерів розрахунково-касового відділу, фахівці з розробки мотивації персоналу, юристи, маркетологи, логісти.

Дані спеціалісти виконують той вид робіт, який не вимагає безпосереднього їх знаходження у робочому офісі. Щоб підтвердити своє припущення, спочатку розглянемо переваги та проблеми і ризику, що виникають при переведенні співробітників на віддалений режим роботи.

### Переваги дистанційної зайнятості ТОВ «GrandEX»

- зниження витрат на оренду офісу та організацію робочих місць;
- підвищення мобільності працівників та оперативності виконання завдань;
- можливість залучення цінних спеціалістів з інших міст та країн;
- підвищення продуктивності праці віддаленого співробітника;
- відсутність необхідності у спеціальній оцінці умов праці;
- відсутність необхідності проведення медичних оглядів, видачі засобів індивідуального захисту тощо

### Переваги дистанційної зайнятості для співробітників ТОВ «GrandEX»

- незалежність від місцезнаходження;
- можливість оптимізувати свій час та ресурси;
- можливість на крок ближче стати до себе та своїх мрій;
- можливість саморозвитку;
- можливість та необхідність ставити перед собою нові та цікаві завдання;
- підтримання та збереження здоров'я;
- цінний досвід: можливість працювати у різних сферах;
- творчий підхід до вирішуваних завдань.

### Проблеми, що виникли у ТОВ «GrandEX» при використанні віддалених форм зайнятості

Нерозвинена IT-інфраструктура ТОВ «GrandEX»

Застаріле організаційно-технічне об'єднання програм та телекомунікаційних засобів

Віртуалізація робочих місць у підрозділах

Складність управління мережею з численними підключеними пристроями різних типів

Відсутність необхідного обладнання

Не усі віддалені співробітники мають можливість працювати на власному обладнанні

Відсутність контролю

Неможливість контролю співробітників поза офісом керівниками відділів

Зниження корпоративної культури

Низька залученість віддалених працівників до психологічної приналежності колективу

Управління процесами

Не можливість дистанційного співробітника бачити просування проекту та внесені зміни

Асинхронність зв'язку

Робота в різних часових проміжках унеможливорює прийняття швидких рішень

Рис2.3. позитивні сторони та проблеми віддаленої роботи у ТОВ «GrandEX»

Окрім перерахованих позитивних сторін віддаленої роботи, також у ТОВ «GrandEX» виявлено ряд проблем під час переведення співробітників на дистанційний режим роботи (рис. 2.3).

Таким чином, ТОВ «GrandEX» має як переваги, так і проблеми при створенні дистанційних робочих місць. Згадані проблеми є універсальні, вони можуть виникнути у будь-якої компанії, незалежно від специфіки її діяльності, яка бажає створити дистанційні робочі місця.

### **2.3. Особливості мотивації віддалених співробітників компанії GrandEX**

Переживши переведення співробітників на віддалений режим роботи ТОВ «GrandEX» зіткнулася з необхідністю повертати їх до офісів. Про те далеко не всі готові до цього. Це було важливо завжди, але в пандемію та військовий стан актуальність цього фактору зросла, а підвищену тривожність можна зняти лише прозорістю та чітким розумінням загальної місії команди.

Готовність вкладати гроші у розвиток співробітника – ще один чудовий спосіб підвищити мотивацію. ТОВ «GrandEX» показує спеціалісту, куди йому рости, що для цього зробити та які навички отримати. Усі віддалені співробітники розуміють, чого вони можуть досягти і що для цього мають зробити.

Чітко описане майбутнє співробітника ТОВ «GrandEX» в умовах постійних змін – це чудовий спосіб боротьби із тривожністю. Дуже важливо прописати кожному співробітнику performance-план, зрозумілі критерії оцінки, а також запровадити грейдуння. Кожному фахівцеві пояснюються етапи які його чекають при роботі в компанії і що його чекає, якщо він старанно виконуватиме свої обов'язки. Пандемія коронавірусу та бойові дії змінили ставлення до життя та здоров'я. Люди частіше почали замислюватися про стан організму. Також було відмічено, що цінність поліса ДМС як корпоративного бонусу зросла, працівники стали більше звертати

увагу на те, що включено до страховки, вони цікавляться: який обсяг медичної допомоги може запропонувати роботодавець [13]. Раніше співробітники часто ставилися до ДМС як до необхідного бюрократичного зла і часто ним не користувалися. Зараз, навпаки, фахівці не тільки лікуються по ДМС, але й прагнуть запобігти можливому захворюванню. Тому роботодавці, які дають колективу можливість подбати про здоров'я за рахунок компанії, виграють у боротьбі за якісні кадри.

Спочатку пандемія, потім повномасштабне вторгнення – це величезний стрес, який може призвести до втрати 30% робочого часу. Саме тому практика корпоративної психотерапії стає все більш затребуваною у ТОВ «GrandEX». Такі сесії особливо актуальні, для співробітників де є вигоряння, міжособистісні та міжгрупові конфлікти. Крім того, варто відпрацювати і наслідки нерозуміння між співробітниками, щоб не допустити накопичення зайвого стресу та гніву [18]. Такі консультації допомагають відновити баланс між роботою та особистим часом, вибудувати кордони та навчають відпочивати, щоб відновити ресурси. Крім того, вони можуть допомогти зі зростанням співробітника як горизонтально, так і вертикально. Щоб зрозуміти, чи підходить співробітнику такий спосіб роботи з вигорянням, можна спробувати звернутися до позаштатних корпоративних психологів. Вони допоможуть визначити ступінь тяжкості проблем співробітників та розкажуть, як можна їх вирішити. Така робота з командою – тонкий процес.

Комунікацією зі співробітниками ТОВ «GrandEX» займається експерт із вищою освітою у сфері психології та досвідом вибудовування здорових відносин усередині робочого колективу. Фахівець ТОВ «GrandEX» може обережно донести, як упоратися з вигорянням, і при цьому не підвищити і так високу тривожність фахівців. Тим не менш, головну роль, як і раніше, грає керівник, який прозоро транслює стан справ у компанії. ТОВ «GrandEX» прийшов до висновку що не потрібен величезний офіс, і багато



хто може працювати віддалено, залишаючись такими ж активними та ефективними.

Офісний дрес-код і робота з дев'яти до шести поступово йдуть у минуле, а працівники результативно знаходять баланс між роботою та особистим простором, це вже стає новим лайфстайлом. Одне залишилося незмінним - чесність та прозорість дій керівника завжди мотивуватиме співробітників працювати краще та ефективніше для досягнення великої спільної мети. Керівництво ТОВ «GrandEX» відповідає на страхи та побоювання працівників виразно та на постійній основі. Це рівень турботи про фізичний та моральний стан працівників, допомога у технічному оснащенні «домашніх офісів». Все, що пов'язане з здоров'ям та безпекою стало факторами мотивації.

Нижні рівні піраміди Маслоу "потреби в безпеці" наразі стали актуальні як ніколи. Закрити ці потреби грошима у вигляді зарплат і бонусів є можливим, але дуже дорогим для компанії задоволенням. Керівництво ТОВ «GrandEX» готове взаємодіяти зі співробітниками та змінювати тактику, якщо це буде потрібно. Багато рішень розробляється разом, і для керівників це є великим випробуванням.

ТОВ «GrandEX» використовувати будь-які інструменти, які допоможуть людям працювати разом для вирішення проблем. Наприклад, інструменти соціального співробітництва можуть бути другорядними для одних і зовсім далекі від інших. Безпрецедентна трансформація робочого простору змусить компанії усвідомити, що робота в домашньому офісі набагато краще, коли вона відбувається добровільно і для певних категорій персоналу не кожен день. Як показують дані звіту State of Remote Report - 2019, до топ-3 супутника працівників, що знаходяться на віддаленні, входять: - 23% - неможливість перемикання робочого/домашнього режиму; - 19% - почуття ізоляваності та самотності; - 17% – емоційний негатив через неповні комунікації [12]. У найближчі 6-12 місяців роботодавці зіштовхнуться і з такими проблемами, як підвищений емоційний градус,

конфлікти, претензії до суті роботи, претензії до графіків роботи та навіть фізична втома протягом короткого терміну після виходу працівників в офіс. Компанії, які зможуть розібратися з цими проблемами максимально оперативно, виграють у лояльності та відданості персоналу. Ігнорування цих проблем неминуче призведе до вигорання та втрати ефективних та цінних співробітників [15].

Ефективна діяльність ТОВ «GrandEX» значною мірою залежить від рівня вмотивованості своїх працівників, що здатні забезпечувати високу якість та результативність своєї роботи, раціонально використовувати ресурси підприємства та знижувати виробничі витрати.

Розглянемо особливості мотивації персоналу ТОВ «GrandEX» в розрізі матеріальної і нематеріальної складової. У табл. 2.7 проведено оцінку стану та ефективності кадрової політики ТОВ «GrandEX» .

*Таблиця 2.7*

**Показники використання та мотивування працівників ТОВ  
«GrandEX»**

Показники	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення
Чисельність персоналу	190	190	
Коефіцієнт плинності	0,053	0,056	0,3
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,92	-4,0
Продуктивність праці, т/чол	12,23	11,94	-2,4
Фонд оплати праці, тис.грн.	16567	18604	12,3
Середньомісячна заробітна плата, грн	7266,23	8159,65	12,3

Як видно із даних, представлених у табл. 2.7, на кінець звітних періодів чисельність персоналу ТОВ «GrandEX» залишалася незмінною. Проте, зміни у складі персоналу відбувалися і за 2022 рік середня плинність кадрів на підприємстві склала 5,6%, що свідчить про природний процес оновлення. Станом на 2022 рік середня продуктивність праці на підприємстві становила 11,94 т продукції на одного працівника та вказує незначне падіння (на 2,4%) у порівнянні з минулим роком. За умови стабільності персоналу таке скорочення відбулося за рахунок зменшення виробничої програми

підприємства. Негативні зміни в обсязі товарної пропозиції ТОВ «GrandEX» обумовили зниження завантаженості працівників, про що засвідчив коефіцієнт використання робочого часу. Він скоротився на 4% через не повну завантаженість виробничих потужностей ТОВ «GrandEX» .

Фонд оплати праці в 2022 р. на ТОВ «GrandEX» склав 18604 тис. грн., що на 12,3% більше попереднього року. Зміни в розмірі фонду оплати праці обумовлені зростанням рівня місячної мінімальної заробітної плати. Таку ж позитивну динаміку характеризує середньомісячна заробітна плата на ТОВ «GrandEX», яка у 2022 році становила 8159,65 грн./чол. проти 7266,23 грн. у 2021 році. Зростання середнього рівня заробітку на ТОВ «GrandEX» відбулося в абсолютному вимірі на 893,42 грн. або на 12,3%. Враховуючи той факт, що середній рівень зарплати в Чернігівській області для переробно-виробничої галузі коливався протягом 2022 року в межах від 8214 грн. до 11005 грн. [24], то можна стверджувати про низький рівень матеріального стимулювання працівників, що не сприяє дотриманню високої якості продукції та економії ресурсів.

Проведене дослідження в галузі системи мотивації та оплати праці дозволило зробити висновки про методи стимулювання дистанційного персоналу ТОВ «GrandEX» та методи нематеріальної мотивації, а також виявити зниження стимулюючої функції заробітної плати. На досліджуваному підприємстві використовують як економічні і неекономічні методи стимулювання.

Варто зазначити, що заробітна плата є найбільш мотивуючою та значущою у структурі доходу працівника. При цьому її розмір повинен залежати від індивідуальних заслуг, трудових та особистих якостей працівників, а також від частки, що показує трудову участь працівника.

Варто враховувати, що до кожної групи працівників необхідно застосовувати свої методи мотивації і стимулювання, тому важливим є саме індивідуальний підхід. Подібний підхід дозволить не тільки вибудувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці та заробітною платою, але й

задовольнити потреби у самореалізації та врахувати особливості ціннісного профілю кожного працівника.

З метою дослідження стану нематеріальної складової мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «GrandEX» запропоновано методику оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів, що передбачає використання картографічного методу.

Оскільки методика передбачає дослідження нематеріальних чинників мотивації, то для оцінки було обрано мотивуючі чинники, що викликають задоволеність (за Герцбергом).

Відповідно, ці фактори відіграють мотивуючу роль і включають в себе:

- 1) кар'єрний ріст і професійний розвиток;
- 2) досягнення цілей;
- 3) високий рівень самостійності та відповідальності;
- 4) можливість успіху та визнання;
- 5) можливість особистої самореалізації;
- 6) цікавий зміст роботи;
- 7) стиль управління вищого керівництва;
- 8) відносини із колегами.

Кожен із цих факторів розглядається окремою людиною (експертом) відповідно до 10-бальної оціночної шкали, виставляючи оцінки так, як наведено в таблиці 2.8, за рівнями мотивації.

*Таблиця 2.8*

### **Базова шкала експертних оцінок**

Рівень мотивації	Рівень експертних оцінок		
	Нижчий середнього	середній	Вищий середнього
Високий	8	9	10
Середній	5	6	7
Низький	2	3	4
Відсутність мотивації	1		

Таким чином, є три рівні мотивації (високий, середній та низький), кожен з яких у свою чергу має середину інтервалу, а також значення нижче середнього та вище середнього. За повної відсутності мотивації з будь-якого чинника ставиться оцінка 1. Наприклад, працівник оцінює стиль вищого керівництва. Головне, на що він звертає увагу, наскільки стиль вищого керівництва задовольняє його очікування та мотивує його до роботи. Якщо очікування задовольняються на 80%, має місце високий рівень мотивації, і оцінка – 8. Якщо очікування, наприклад, задоволені лише 40%, то рівень мотивації низький, і оцінка – 4. Так само оцінюються й інші чинники мотивації. Для зручності оцінки всіх факторів мотивації та їх обробки використаємо спеціальну карту, наведену в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів

№	Фактор мотивації	Оцінка, бали										Спів відношення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
з												
/												
п												
1	Кар'єрний ріст і професійний розвиток					X						5:5
2	Досягнення цілей				X							4:6
3	Високий рівень самостійності і відповідальності			X								3:7
4	Успіх та визнання				X							4:6
5	Можливість самореалізації						X					6:4
6	Цікавий зміст роботи					X						5:5
7	Стиль управління вищого керівництва								X			8:2
8	Взаємовідносини з колегами							X				7:3
	Всього	Мотивація					Демотивація					42:38

З прикладу, наведеного у таблиці 2.9, бачимо, що найвищу оцінку отримав стиль вищого керівництва, а нижчу – автономність та творчість. Загальний рівень мотивації даного працівника дорівнює 42. Віднімаючи це

значення максимально можливого значення (80), отримуємо рівень демотивації 38. І тоді мотиваційний баланс, як відношення рівня мотивації до демотивації, становить  $МБ=42/38=1,11$ .

В даному випадку мотивація перевищує демотивацію, що говорить про рівень мотивації трохи вище за середній. Зрозуміло, чим більше мотивація перевищує демотивацію, тим кращим буде мотиваційний баланс, і тим вищий загальний рівень мотивації та позитивний настрій до роботи.

Дана методика передбачає, що працівник повинен поставити оцінку тому чи іншому фактору мотивації, виходячи зі своїх очікувань та переваг для конкретних умов цієї компанії. Іншими словами, це означає, що людина не оцінює можливість самореалізації загалом, а оцінює можливості самореалізації саме на конкретному підприємстві.

Це саме стосується і всіх інших факторів. З карти ТОВ «GrandEX» бачимо, що найвищу оцінку отримали фактори досягнення цілей та взаємовідносини з колегами, а нижчу – можливість особистої самореалізації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів на ТОВ  
«GrandEX»**

№ з/п	Фактор мотивації	Оцінка, бали										Баланс	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Кар'єрний ріст і професійний розвиток			3,8									3,8:6,2
2	Досягнення цілей					5,3							5,3:4,7
3	Високий рівень самостійності і відповідальності			3,5									3,5:6,5
4	Успіх і визнання				4,1								4,1:5,9
5	Можливість самореалізації		2,4										2,4:7,6
6	Цікавий зміст роботи				4,3								4,3:5,7
7	Стиль управління вищого керівництва				4,7								4,7:5,3
8	Взаємовідносини з колегами					5,1							5,1:4,9
	Всього:	Мотивація					Демотивація					33,2:46,8	

Загальний рівень мотивації у цій організації склав 33,2, відповідно, рівень демотивації 46,8. Мотиваційний баланс як відношення мотивації до демотивації має вигляд  $MB=33,2/46,8=0,71$ .

Отже, на підприємстві ТОВ «GrandEX» демотивація перевищує мотивацію, що говорить про переважання демотивуючих факторів та відносно низький рівень мотивації.

Грунтуючись на теорії життєвого циклу організації, запропонований Адізесом [52], та беручи до уваги результати аналізу діяльності ТОВ «GrandEX», вважаємо, що досліджуване підприємство в своєму розвитку знаходиться на стадії Аристократизму, коли заохочуються працівники, які виконують ту роботу, що встановлена правилами та інструкціями, а самостійність та ініціативність не вітаються.

Але слід зазначити, що досліджуване підприємство має усі можливості перейти на новий етап розвитку. Цьому сприятиме грамотна перебудова системи мотивації, зміна керівництва, поява лідера в колективі, який зможе, використовуючи минулі напрацювання, ефективно мотивуючи ключових працівників і застосовуючи лідерський стиль керівництва, що підходить до ситуації, вивести організацію на шлях зростання, а не старіння і занепаду.

При цьому, одним із ефективних способів виходу на новий шлях зростання є застосування зовнішнього коучингу, спрямованого на реанімацію потреб та мотивів дистанційних працівників та приведення їх у стан, що відповідає новій системі винагород.

Варто зазначити, що на ТОВ «GrandEX» спостерігається зниження уваги щодо задоволення соціальних потреб дистанційних співробітників.. Керівництво перестають цікавити новації, освоєння нових технологій та завоювання нових ринків. Відповідно, через втрату інтересу керівництва до високих результатів відбувається загальний спад. Але на даному етапі зберігається можливість змінити ситуацію і перейти знову до зростання, тому потрібно докласти більше зусиль для виправлення даної ситуації. З усіх мотивів, що спонукають, на підприємстві залишився мотив правильної

поведінки, яка винагороджується. На ТОВ «GrandEX» необхідна активізація та задоволення потреб у розвитку дистанційного персоналу, поліпшення комунікацій та соціальних зв'язків для своєчасного виявлення та виправлення критичних для компанії ситуацій. Тут може допомогти зовнішній коучинг із залученням сторонніх спеціалістів для проведення як коучингу керівників, так і коучингу команд за різними напрямками.



## **РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «GRANDEX»**

### **3.1. Впровадження нестандартних форм зайнятості в організацію віддаленої роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX»**

Розповсюдження нових інформаційних і телекомунікаційних технологій сприяє розвитку дистанційної роботи. Дистанційна зайнятість – це робота, яка в результаті використання інформаційних та комунікаційних технологій віддаляється від приміщень роботодавця (принаймні, у відношенні не менше 20% робочого часу).

Сутність дистанційної зайнятості працівників полягає в тому, що всі умови, необхідні для якісного виконання особою своїх трудових обов'язків, створені поза межами офісу, що не прив'язує працівника до обов'язкового відвідування офісу. Ці умови можуть бути створені вдома або в іншому місці [6].

На сьогодні українське законодавство не регулює дистанційну зайнятість, хоча є країни, де ця форма закріплена на законодавчому рівні, наприклад, в Греції.

Особливостями дистанційної зайнятості (телероботи) є: взаємодія між працівником і роботодавцем у віртуальному середовищі з використанням сучасних інформаційних і комунікаційних технологій; відсутність стаціонарного робочого місця (робота через інформаційні мережі, вдома і в спеціальних центрах, просторово віддалених від офісу чи виробничих приміщень); ненормований робочий час, самостійність методів організації праці та ін. [7].

Вона стала необхідною в умовах сьогодення, що склалася та завдяки інтернет-технологіям дозволила багатьом підприємствам не збанкрутіти. Слід зазначити, що протягом останнього десятиліття дистанційна робота стала більш поширеною. За оцінками МОП, до пандемії COVID-19 лише 8%

світової робочої сили, або приблизно 260 млн осіб, постійно працювали вдома. Для країн ЄС у 2021 р. частка дистанційних робітників у віці 15–64 років становила лише трохи більше 5% і залишалася такою протягом останнього десятиліття. А в США за останні 10 років кількість співробітників, які регулярно працюють з дому, виросла на 115% і досягло 2,8% всіх працевлаштованих американців (3,9 млн чоловік) [8]. За даними дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», станом на березень 29% дорослого населення України працювали дистанційно [9]. Наприклад, міжнародна компанія «Danon» в Україні, що є прикладом великого бізнесу, від початку пандемії й сьогодні тримає своїх основних працівників на дистанційній або змішаній роботі. До того ж, згідно з дослідженням Colliers International, 82% опитаних офісних співробітників в 25 країнах світу висловили побажання після повного скасування карантинних заходів продовжувати працювати з дому один або два дні на тиждень [8].

В Україні, за даними платформи HeadHunter, за перші місяці осені найбільші темпи зростання за кількістю вакансій мав «домашній персонал», тобто працівники, які працюють дистанційно, – ріст 363% [10].

Це новий тип віддаленої дистанційної роботи в умовах розвитку інформаційних технологій. Перевагою є гнучка зайнятість, таких працівників також називають позаштатними.

Проте в пандемію коронавірусу, коли роботодавці намагалися підтримувати свій бізнес, акцент робився на постійних працівників, а фрілансери не користувалися попитом серед підприємців. Наведемо деякі дані дослідження проведеного Payoneer [12].

Завдяки соціальним мережам, під час пандемії стало можливо продажу товарів, як раніше продавалися через стаціонарні магазини. Так, створюються групи, виставляється товар та продавець працює на доставку, що не порушує карантинні обмеження. За даними Statista, поточний відсоток роздрібних продажів в електронній комерції складає близько 15. Це число

зростає з кожним роком, і Statista прогнозує, що воно досягло 17,5% у 2021 році та 22% у 2023 році [18].

Саме на основі розповсюдження нестандартних форм зайнятості, з'являється новий соціальний клас – прекаріат. Це відносно новий феном глобалізаційного світу. Г. Стендінг пише так, що більшість з тих, кого називаємо прекаріатом не бачили ні одного разу свого роботодавця, не знають про кількість співробітників в компанії. Люди не мають стабільного заробітку тощо [19, с. 12]. Однією з особливостей прекаріату є те, що люди живуть сьогоднішнім днем, оскільки тут немає мови про кар'єру або професійне самовдосконалення [19, с. 39].

У структурі прекаріата Тощенко виділяє такі елементи: групи населення: зайняті на неформальній роботі; зайняті на тимчасовій роботі; працюють неповний робочий день або перебиваються сезонними і випадковими (епізодичними) заробітками; зайняті позикових працею; безробітні; частина мігрантів [20].

Особливо виділяються ті групи, які знаходяться в прикордонному стані, – фрілансери і молодь, що тільки вступає в трудове життя [21]. Проте це лише випадок, тому що ми бачимо що не всі форми гнучкої зайнятості породжують прекаріат. Сутність прекаріату є двоїстою, адже до прекаріїв одночасно можна віднести найменш конкурентоспроможні групи, що задіяні у некваліфікованій трудовій діяльності (сезонні працівники; зайняті в особистих господарствах, зокрема селянських; безкоштовно працюючі не в особистих господарствах), а також представників креативних та ІТ-індустрій, самозайняте населення (як офіційно зареєстровані на рівні з приватними підприємцями, так і незареєстровані), що працюють і надають кваліфіковані послуги з огляду на ті професійні сфери, до яких вони залучені. Зокрема, це фотографи, дизайнери, моделі, журналісти, музиканти, веб-розробники, мобільні розробники та програмісти, представники рекламної індустрії (редактори, блогери, стилісти), письменники, психологи, онлайн-консультанти, фахівці з маркетингу (спеціалісти з продажу і підтримки

клієнтів, експерти з просування бренду), дослідники соціогумантарних напрямів тощо.

Багато хто з представників даних професій працюють фрілансерами (на відстані від конкретного працедавця, який може перебувати в іншій країні).

У такому контексті прекарні форми зайнятості можуть бути усвідомленим вибором тих людей, які змінили свої ціннісні установки, обрали інший стиль життя та роботи, наприклад, дауншифтинг – що є відмовою від кар'єрних домагань, виснажливих професійних домагань для життя у задоволенні, digital-nomads – цифрові кочівники, що працюють онлайн, подорожуючи світом, тощо [4].

Отже, зайнятість ідентифікується як нестандартна, якщо вона не заборонена чинним законодавством України, однак за особливістю організації режиму робочого часу, робочого місця і умов праці не відповідає стандартним правилам, що були прийняті при індустріалізації. Нестандартні форми зайнятості можуть вирішити проблему безробіття в країні, особливо пов'язаною з пандемією COVID-19. Багато роботодавців змінили стандартну зайнятість в офісі на дистанційну або надомну роботу своїх співробітником.

Тобто сьогодні ми маємо справу з вимушеною дистанційною зайнятістю на ринку праці світу. Нагальними формами зайнятості сьогодні є дистанційна зайнятість, фріланс, блогерство.

Якщо в попередніх дослідженнях підприємства ТОВ «GrandEX» було визначено такі форми зайнятості, як дистанційна та фріланс, то форма блогерства є чимось незнайомим.

Саме тому стає доцільним розглянути саме поняття блогерства, як форми віддаленої роботи.

Коли почалася пандемія, 32 відсотки фрілансерів відзначили, що попит на їхні послуги впав, при цьому 53% вважали це тимчасовим явищем. Що стосується України, то за результатами цього дослідження, 50% фрілансерів говорять, що попит на них не знизився з боку європейських клієнтів, проте з

початком повномасштабного вторгнення доходи значно знизилися і зросли трохи лише у (на 3%) у червні [12].

До гнучких інноваційних форм зайнятості сьогодні ми можемо віднести блогерство.

Блогерство є формою зайнятості, оскільки людина має можливість заробляти гроші, і при цьому сама діяльність від ведення блогу може бути єдиним джерелом доходу. Разом із тим блогерство складно однозначно кваліфікувати. Блогерів частково можна віднести до фрілансерів, оскільки вони надають послуги малому, середньому та великому бізнесу.

Це професія, що здобула широкого розповсюдження з розвитком «Instagram» як найпопулярнішої соціальної мережі та «YouTube». Інстаграм починає свій розвиток з жовтня 2010 року, у цей період він налічував 25000 користувачів зі всього світу [14], а число користувачів у 2022 року досягло позначки в 1 200 000 000 користувачів [13]. З впровадженням карантинних обмежень українці стали більше часу проводити в мережі інтернет: від досугу до роботи.

В «YouTube» блогери монетизують свій канал за рахунок продажу прямої реклами і стандартної монетизації даної платформи, тобто під час трансляції відео «вискакує» реклама якого-небудь виробника, за перегляд якої блогер отримує гроші. Також блогери «YouTube» збільшують свої статки за рахунок кількості переглядів відеоролика. Так, за 1000 переглядів блогер може отримати від 2 до 5 доларів [16].

Відповідно до дослідження в середньому типовий користувач інтернету проводить в он-лайні майже 7 годин на день, з яких близько 2,5 годин йде на використання соціальних мереж. Якщо скласти усе разом, то сумарно всі онлайн-користувачі витрачають більш ніж 10 мільярдів годин на соціальні мережі. Якщо говорити про конкретні платформи, то найбільше зростання в період з липня по вересень 2021 року показала платформа Instagram – плюс 76 мільйонів користувачів (близько 7%). До Facebook додалося 45 млн, а до

не вельми популярного в Україні Snapchat – 36 млн (не в останню чергу завдяки забороні TikTok в Індії) [15].

Блог є поняттям, що з'явилося відносно недавно, з розвитком Інтернету. Блог – це веб-сайт, основний зміст якого – регулярно додаються людиною записи, що містять текст, зображення або мультимедіа. Вважається, що перший блог виник в 1992 році – це була сторінка Тіма Бернерс-Лі, на якій він розміщував і публікував в Мережі цікаві новини.

Однак форму, до якої ми сьогодні звикли, блоги знайшли тільки в 1996 році. Саме слово «блог» утворено з англійських слів «web log», що означають записи в мережевому журналі. Сьогодні воно означає особистий або комерційний сайт певної форми, зміст якого складається з періодично додаються записів, зображень, звукових або відеофайлів [17]. Сьогодні блогерство стало «модною» новітньою професією, яка приносить досить непоганий заробіток, хоча має свої нюанси та не всім підходить.

З пандемією це для багатьох стало хорошим заробітком, люди проводячи більше часу в мережі інтернет спостерігають за життям блогерів з різних частин світу та спостерігають за змінами з їх життя, в житті їх країн, за змінами які спричинив ковід. Блогери мають й негативний вплив на аудиторію, вони нав'язують рекламні бренди, спосіб життя тощо, тобто відбувається маніпуляція суспільною свідомістю.

Блогерів називають лідерами натовпу, причому як в позитивному, так і в негативному ключі. Але, кажучи більш точно, вони є лідерами публіки, оскільки, згідно Габріелю Тард, публіку від натовпу відрізняє взаємодія людей на відстані. Позитивним моментом лідерства є те, що блогери часто закликають своїх передплатників надавати допомогу благодійним фондам, тваринам, надавати адресну допомогу. А негативним моментом може послужити, наприклад, ситуація, коли блогер закликає свою аудиторію вийти на мітинг чи влаштувати страйк. У такому випадку публіка може плавно перерости в натовп, але вже в розумінні Гюстава Лебона [16].

Ці форми мають нестійкий характер та не мають законодавчого врегулювання, що призводить до розповсюдження та зростання такого соціального класу серед українців, як прекаріат.

Тобто розглянуті форми зайнятості вкрай актуальні сьогодні, проте потребують чіткого вивчення в правовому полі.

### **3.2. Зарубіжний досвід правового регулювання дистанційної роботи на підприємствах**

Необхідність дослідження специфіки зарубіжного трудового права не викликає сумнівів, адже регулювання праці не може існувати ізольовано в межах окремої країни та обмежуватися рамками виключно національного трудового законодавства. Пов'язано це з особливостями сучасного соціуму, що перебуває в постійних динамічних та еволюційних процесах, для яких характерними є зростання населення Землі, поява нових економічних та політичних об'єднань держав, постійна міграція робочої сили, збільшення активності транснаціональних компаній, поступовий відхід від класичного розуміння робочого місця, розвиток інформаційних технологій та ін. [203, с. 95]. Врахування цих викликів XXI століття можливе лише шляхом з'ясування ефективних та характерних для більшості країн норм, які складають основу правового регулювання трудових відносин. Тим більше, що в багатьох державах застосування нестандартних форм зайнятості отримало своє достатньо змістовне правове закріплення і вже тривалий час вважається досить поширеним явищем.

Тимчасову зайнятість слід віднести до однієї з найпоширеніших форм нестандартної праці. Так, наприклад, у 2022 році в Нідерландах тимчасово зайнятими було 27,7 % працівників, в Кореї – 27,3 %, Колумбії – 26,4 %, Чилі

– 26,3 %, Іспанії – 21,1 %, Фінляндії – 17,2 %, Італії – 16,8 %, Португалії – 16,4 %, Франції – 16,2 %, Швеції – 15,7 %, Польщі – 15,4 %, Японії – 15

%, Хорватії – 14,8 % та ін. [204]. При цьому, як вже зазначалося раніше, основу такої нестандартної форми зайнятості складають передусім строкові трудові договори.

Правове регулювання строкових трудових договорів у *Великій Британії* здійснюється на рівні Положення про працівників, що працюють за строковими трудовими договорами від 2002 року. Якщо звернутися до змісту зазначеного нормативно-правового акта, то можна побачити, що він продиктований ще вимогами членства країни в ЄС та розроблений для запровадження принципу недискримінації осіб, які здійснюють трудову діяльність в межах укладених строкових трудових договорів [205, с. 67]. Так, наприклад, п. 3 Положення передбачає право працівника, працюючого за строковим трудовим договором, на не менш сприятливе ставлення до себе з боку роботодавця в порівнянні з постійним працівником в частині умов трудового договору та можливості проходження професійного навчання або отримання постійної посади [206]. Строкові трудові договори в країні як правило мають місце у випадках, коли сторонам трудових правовідносин заздалегідь відомо про необхідність виконання відповідних робіт, що обумовлює завчасне визначення дати припинення трудового договору. За деяких обставин строковий трудовий договір може передбачати, що робота завершується після виконання відповідного завдання або настання конкретної події, наприклад, завершення будівництва [207, с. 177].

У Великій Британії положеннями строкового трудового договору може бути передбачена можливість його дострокового розірвання. У цьому випадку мінімальний термін повідомлення роботодавцем працівника про дострокове розірвання складає: один тиждень, якщо працівник працював безперервно у роботодавця не менше одного місяця; один тиждень за кожен рік роботи, якщо він працює безперервно протягом двох років або більше. Працівники, що бажають звільнитися, повинні повідомити роботодавця за один тиждень, якщо вони пропрацювали у нього місяць або



більше. Якщо працівник продовжує працювати після закінчення строкового трудового договору, вважається, що

дата припинення правовідносин змінилася. Тобто роботодавець зобов'язаний в подальшому надати працівникові повідомлення про розірвання договору [208]. Зазначене правило не застосовується у випадку, якщо працівник працює на роботодавця більше чотирьох років. В цьому разі договір вважається таким, що укладений на невизначений термін, якщо положеннями колективного договору не передбачено інше.

Цікавим прикладом реалізації строкових трудових договорів слід назвати *Естонію*, яку поєднує з Україною спільне соціалістичне минуле і, відповідно, правове підґрунтя регулювання трудових відносин. Ключовий нормативний акт у сфері праці Естонії – Закон про трудовий договір [209] передбачає, що за загальним правилом трудовий договір укладається на невизначений строк, строковий договір може бути укладений на термін до п'яти років, якщо це виправдано поважними причинами, що впливають з строкового характеру роботи, насамперед, у зв'язку з тимчасовим збільшенням обсягу роботи або виконанням сезонної роботи. Якщо трудові обов'язки виконуються в межах запозиченої праці, то строковий договір можна укласти і в разі, якщо це виправдано тимчасовим характером роботи на підприємстві користувача. Строковий трудовий договір також може бути укладеним на час заміщення тимчасово відсутнього працівника.

В Естонії, якщо працівник і роботодавець уклали строковий трудовий договір для виконання однотипної роботи більше двох разів поспіль, або якщо строковий договір був продовжений більш ніж один раз протягом п'яти років, то такі трудові правовідносини вважаються безстроковими з самого початку. Укладення строкових трудових договорів вважається послідовним, якщо період між завершенням одного трудового договору та укладенням наступного трудового договору не перевищує двох місяців. Закон

зобов'язує роботодавця повідомити працівника, що працює за строковим трудовим договором, про вакантні робочі місця, які відповідають його знанням і навичкам, для заміщення яких є можливість укласти безстроковий трудовий договір. Строковий трудовий договір припиняється після закінчення терміну, на який він був укладений. Але він може бути також розірваний у будь-який час за взаємною згодою сторін. Якщо укладення строкового трудового договору суперечило закону або колективному договору, то договір вважається безстроковим з моменту його укладення. У випадку, коли працівник продовжує виконання роботи після закінчення терміну договору, такий договір вважається безстроковим, за винятком випадків коли роботодавець висловив іншу волю протягом п'яти робочих днів з того моменту, коли він дізнався або повинен був дізнатися про те, що працівник продовжує виконання строкового трудового договору.

В *Латвії* правове регулювання строкових трудових договорів знаходить своє відображення на рівні ст.ст. 44 та 45 Закону про працю [210]. Згідно з положеннями цих статей, такі договори можуть укладатися для виконання певної короткострокової роботи, під якою слід розуміти: роботу сезонного характеру; роботу у сферах діяльності, де трудовий договір на невизначений строк як правило не укладається, враховуючи характер відповідної зайнятості або тимчасовий характер відповідної роботи; заміщення відсутнього або відстороненого від роботи працівника, а також заміщення працівника, постійне місце роботи якого стало вакантним до моменту, коли буде прийнято на роботу нового працівника; випадкову роботу, яка зазвичай для підприємства не виконується; певну тимчасову роботу, пов'язану з короткочасним розширенням обсягу діяльності підприємства або збільшенням виробництва; роботу, пов'язану з усуненням наслідків дії непереборної сили, випадкової події чи інших надзвичайних обставин, що несприятливо впливають або можуть вплинути на звичайний перебіг роботи на підприємстві; передбачена для

безробітного оплачувана тимчасова робота або інша робота у зв'язку з його участю в активних заходах зайнятості або робота, пов'язана з реалізацією активних заходів зайнятості; робота в межах професійної чи академічної освіти.

Закон про працю Латвії також передбачає, що на працівника, з яким укладено строковий трудовий договір, поширюються ті самі положення, що й на працівника, з яким укладено трудовий договір на невизначений строк.

Термін строкового трудового договору не може перевищувати п'яти років (включаючи випадки його продовження), якщо законодавством не встановлено інший термін трудового договору. Продовженням строку трудового договору також вважається укладання нового трудового договору з тим самим роботодавцем, якщо в період з дня укладання попереднього трудового договору до дня укладання нового трудового договору становить не більше 60 днів. Строк, на який укладено трудовий договір для виконання сезонного характеру, не може перевищувати десяти місяців протягом одного року. Якщо після закінчення строку трудового договору жодна зі сторін не наполягала на його припиненні, то такий договір вважається укладеним на невизначений термін.

Ключовим актом, присвяченим регулюванню строкових трудових договорів у *Польщі*, є Трудовий кодекс, прийнятий ще у 1974 році. Наведена обставина в певній мірі надає спільних рис трудовому праву цієї держави з трудовим правом України. Слід зазначити, що КЗпП набрав чинності фактично в той же проміжок часу, а саме у 1971 році, за що його положення, до речі, дуже часто піддаються критиці. В цьому випадку викликає інтерес позиція Г.О. Спіциної, яка зазначає, що «завдяки вдалому переформуванню вектору правового регулювання трудових відносин у Польщі, законодавчим органом вказаної держави вдалося пристосувати положення соціалістично- сформованого трудового кодексу

до реалій розвиненої ринкової економіки та членства в ЄС. Тому запозичення такого досвіду модернізації трудового законодавства було б дуже корисним для України» [211, с. 189].

Трудовий кодекс Польщі закріплює, що строк роботи за строковим трудовим договором, а також сумарний строк роботи за строковими трудовими договорами, укладеними між тими самими сторонами трудових правовідносин, не може перевищувати 33 місяці, а загальна кількість таких договорів не може перевищувати трьох. Якщо період роботи за строковим трудовим договором є довшим за 33 місяці, або якщо кількість укладених договорів є більшою за три договори, працівник вважається працевлаштованим за безстроковим трудовим договором. Це правило не поширюється на строкові трудові договори, укладені для заміщення відсутнього з поважних причин працівника, виконання тимчасової або сезонної роботи, виконання роботи протягом строку перебування на державній службі, а також у випадку, коли роботодавець вказує на об'єктивні причини зі свого боку (якщо укладення договору в конкретному випадку слугує задоволенню дійсної періодичної потреби і є необхідним для цієї мети) [212].

Правове регламентування строкових трудових відносин у *Франції* характеризує та обставина, що Франція є однією з 36 країн, які ратифікували Конвенцію МОП про припинення трудових правовідносин з ініціативи роботодавця від 1982 року (№ 158) [213]. Як вже зазначалося, цю Конвенцію доповнює Рекомендація № 166, ст. 3 якої вказує на необхідність встановлення відповідних гарантій при застосуванні строкових трудових договорів. Серед таких гарантій положення Рекомендації виділяють обмеження укладення строкових трудових договорів випадками, коли, «враховуючи рід майбутньої роботи або умови її виконання чи інтереси працівника, ці трудові відносини не можуть встановлюватися на невизначений термін» [94]. У зв'язку з цим Трудовий кодекс Франції містить достатньо чіткі критерії, за яких є можливим укладання строкових

трудових договорів [214, с. 288].

С.В. Венедіктов та Г.О. Спіцина наголошують, що «у Франції трудові договори укладаються на відповідний строк у випадках:

а) заміни тимчасово відсутнього працівника (у зв'язку з хворобою, вагітністю й пологами, щорічною відпусткою, батьківською відпусткою, навчанням та ін.);

б) професійного навчання працівника;

в) нетривалого збільшення господарської активності роботодавця (під час новорічних і різдвяних свят);

г) сезонного найму на роботу;

д) репрофілювання господарської діяльності роботодавця;

е) забезпечення тимчасової зайнятості безробітних та ін.

Строкові трудові договори не можуть мати місця, якщо діяльність майбутнього працівника пов'язана із джерелами підвищеної небезпеки. Крім того, такі договори обов'язково повинні містити такі умови:

а) дату початку й дату закінчення договору або його мінімальну тривалість (якщо він не містить точних дат);

б) дані працівника, який потребує тимчасової заміни (забороняється укладати строковий трудовий договір з метою заміни відразу декількох працівників, навіть якщо їх відсутність є послідовною);

в) його посаду й заробітну плату;

г) за наявності укладеного колективного договору – посилення на такий договір. Загальна тривалість строкового трудового договору не може перевищувати 18 місяців, хоча існують і винятки, наприклад, коли договір виконується за кордоном, його тривалість збільшується до 24 місяців» [87, с. 102-103].

В Японії особливостям укладення строкових трудових договорів присвячений Закон про трудові стандарти. Наведений нормативно-

правовий акт «не обмежує випадки укладення строкових трудових договорів конкретними обставинами, за яких вони можуть бути укладені, а встановлює лише вимоги до їх тривалості. Так, відповідно до ст. 14 цього Закону, термін дії строкових трудових договорів не може перевищувати трьох років. Виняток становлять договори, укладені для завершення відповідного проєкту. Крім того, термін дії строкового трудового договору з працівниками, які мають високоспеціалізовані навички або досягли шістдесятирічного віку, є довшим за загальноприйнятій та дорівнює п'ять років. У випадку, коли строковий трудовий договір з тим самим роботодавцем неодноразово продовжувався, і загальна сумарна тривалість двох або більше послідовних трудових договорів перевищує п'ять років, працівник має право звернутися до роботодавця щодо заміни строкового трудового договору на безстроковий трудовий договір» [215, с. 186-187].

У якості прикладу правового регулювання *роботи на умовах неповного робочого часу* слід навести законодавство *Німеччини*. А.С. Метіль зазначає, що «позитивним досвідом країн Західної Європи щодо правового регулювання робочого часу в порівнянні з його з українськими тенденціями трудового законодавства є:

- а) розширення можливостей залежно від потреб виробництва змінювати тривалість робочого тижня;
- б) стимулювання права працівника, який виконав понаднормову роботу, обирати вид компенсації за неї (досвід Німеччини);
- в) поширення гнучких режимів робочого часу з урахуванням потреб роботодавця та працівника» [216, с. 7].

Особливостям правового регулювання неповного робочого часу в Німеччині присвячений окремий нормативно-правовий акт – Закон про роботу на умовах неповного робочого часу та строкові трудові договори [217]. Згідно з цим Законом, якщо нормальний тижневий робочий час не

був узгоджений, працівник вважається працівником з неповним робочим часом, якщо його нормальний робочий час є меншим, ніж у порівнянного працівника з повним робочим часом в середньому за період зайнятості до одного року. Порівняним в цьому випадку є штатний працівник роботодавця з таким самим типом зайнятості і такою ж або аналогічною роботою. До працівника, який працює неповний робочий день, не можна ставитись гірше, ніж до аналогічного працівника, який працює повний робочий день, через роботу неповний робочий день, якщо об'єктивні причини не виправдовують інше ставлення.

Законом про роботу на умовах неповного робочого часу та строкові трудові договори також передбачено, що працівник, який пропрацював понад шість місяців, може вимагати скорочення тривалості встановленого у договорі робочого часу. В цьому випадку працівник повинен заявити про скорочення свого робочого часу та обсяг такого скорочення у письмовій формі не пізніше, ніж за три місяці до його початку. У своєму зверненні він має вказати бажаний розподіл робочого дня. Роботодавець повинен обговорити бажане скорочення робочого часу з працівником з метою досягнення згоди. Роботодавець має погодитися на скорочення робочого часу та визначити його розподіл відповідно до побажань працівника, якщо цьому не перешкоджають виробничі причини. Виробнича причина може існувати, зокрема, у тому випадку, якщо скорочення робочого часу суттєво впливає на організацію, робочий процес чи безпеку у роботодавця або спричиняє невідповідні витрати.

Одним з яскравих прикладів сучасних нестандартних форм зайнятості, безперечно, слід вважати роботу за викликом, яка проявляється в укладенні договорів з нефіксованим робочим часом. У *Бразилії* наведені трудові договори врегульовані на рівні Консолідації законодавства про працю – законодавчого акта, ухваленого на підставі Декрету-закону № 5.452 від 01.05.1943, що уніфікував все існуюче трудове законодавство країни. Як договір з нефіксованим робочим часом, наведений нормативно-правовий акт визначає домовленість сторін, за якою виконання роботи працівником

здійснюється на непостійній основі, з чергуванням періодів його активності та бездіяльності. Договір має бути укладений у письмовій формі із зазначенням погодинної ставки, яка не може бути меншою за погодинну мінімальну оплату праці або за оплату праці, яку отримують інші працівники роботодавця, що виконують ту саму роботу на постійній основі. За трудовим договором з нефіксованим робочим часом роботодавець зобов'язаний попередити працівника про початок роботи не менше ніж за три дні. Працівники, що працюють за цим видом трудового договору, мають право на негайну оплату за виконану роботу, а також на пропорційну оплату відпустки та різдвяну премію [218].

У Бразилії договори з нефіксованим робочим часом дають змогу домогтися гнучкості, яка недосяжна для інших видів договорів. Це пов'язано з тим, що економічна діяльність сама по собі має періоди активності та реактивності. Під час пандемії ця гнучкість допомогла особам, які уклали такий договір, зберегти роботу навіть за певних коливань попиту. При цьому, відсутні будь-які підтвердження того, що договори з нефіксованим робочим часом поставили під загрозу позитивний баланс офіційних робочих місць. Ці договори в Бразилії, як і раніше, займають відносно невелику частку на ринку праці. За інформацією Щорічного звіту про соціальну інформацію (*RAIS*), частка працівників, зайнятих на непостійній основі, на бразильському ринку праці становить менше ніж 1 % від загальної кількості робочих місць – як постійних, так і непостійних. Незважаючи на зростання, щороку ця частка збільшується лише на 0,1-0,2 відсоткових пункти. Ці цифри свідчать про те, що стверджувати, що договори з нефіксованим робочим часом в Бразилії загрожують іншим формам зайнятості з огляду на їхню поки що відносно невелику частку, було б поспішно. Середня кваліфікація працівників, які працюють за договорами з нефіксованим робочим часом, аналогічна кваліфікації інших працівників стандартної зайнятості, що спростовує ідею про незахищеність робочих місць [219].

У *Великій Британії* закріплення договорів з нефіксованим робочим



часом на законодавчому рівні відбулось у 1996 році, шляхом прийняття Закону про трудові права, і на цей час їх застосування слід назвати достатньо популярним. Наприклад, у 2000 році працівників, що працювали за такими договорами, нараховувалося 225 тисяч, у свою чергу у 2023 році кількість таких осіб вже становила 1,1 мільйона [220]. Положення ст. 27А Закону про трудові права Великої Британії дають визначення договору з нефіксованим робочим часом, як трудового договору, згідно з яким обов'язок працівника виконувати роботу вважається таким обов'язком тільки у випадку, коли роботодавець забезпечує його такою роботою та відсутня будь-яка впевненість у тому, що ця робота буде доступна для працівника у майбутньому. Крім того, зазначена стаття Закону наголошує, що будь-яке положення договору з нефіксованим робочим часом, що забороняє працівнику виконувати роботу або надавати послуги за іншими аналогічними договорами, є недійсним [221].

Слід констатувати, що за весь період застосування договорів з нефіксованим робочим часом у Великій Британії вони досить непогано зарекомендували себе в тих галузях економіки, в яких, у зв'язку з непередбачуваністю процесу праці, існує потреба в формуванні гнучких трудових правовідносин. До таких галузей відносяться готельний бізнес, громадське харчування, охорона здоров'я, дизайн, мода, рекламні послуги та ін. Але в будь-якому випадку, враховуючи інтереси роботодавців та працівників, у наведених договорах можна виділити як позитивні сторони, так і їх певні недоліки. Для роботодавця укладення договорів з нефіксованим робочим часом є корисним, якщо він планує розвиток супутнього бізнесу або освоєння нових ринків збуту і при цьому не впевнений в майбутньому обсязі замовлень робіт чи послуг. Такі договори також дуже часто застосовуються у випадках раптових збільшень обсягу робіт, наприклад, при обслуговуванні ресторанами великих свят. У зв'язку з тим, що за договором з нефіксованим робочим часом роботодавець не зобов'язаний надавати працівникові постійної роботи, витрати на оплату праці є меншими. Адже коли працівник не працює,

заробітна плата, відповідно, не виплачується. У свою чергу, гнучкість, притаманна договорам з нефіксованим робочим часом, в окремих випадках може сприйматися роботодавцями як їх недолік. Наприклад, за відсутності обов'язку працівника погоджуватися на запропоновану роботу може виникнути ризик не знайти її виконавця в обумовлені виробничою необхідністю строки. До того ж виконання різними особами тієї ж самої роботи може негативно позначитись на загальній якості продукції або послугах роботодавця.

У зв'язку з тим, що особа може відмовитись від запропонованої їй роботи без жодних наслідків для подальших трудових правовідносин, договір з нефіксованим робочим часом у Великій Британії користується значним попитом серед студентів, пенсіонерів або осіб, що доглядають за іншим членом родини. Крім того, укладення такого договору надає можливість молодому спеціалісту отримати професійні навички та належно зарекомендувати себе перед існуючим або потенційним роботодавцем. При цьому, незважаючи на нестандартний характер праці за такими договорами, особи, що їх уклали, мають право на мінімальну щорічну відпустку, перерву на відпочинок, мінімальну заробітну плату, охорону праці та ін. Недоліками таких договорів для працівників є те, що їх укладення не надає їм в подальшому жодних гарантій отримання роботи. При цьому, відсутність мінімальної кількості робочих годин і, відповідно, фіксованого доходу, може призвести до уразливого становища особи в частині забезпечення її належного прожиткового рівня. Зазначене посилює можливість зловживань з боку роботодавців, адже від них залежить надавати чи не надавати працівникам роботу. До того ж, на осіб, які працюють за цими договорами, поширюється менше гарантій у сфері праці порівняно з постійними працівниками.

В *Італії* перший досвід роботи за викликом датується жовтнем 2001 року, коли група технічних фахівців Міністерства праці країни опублікувала «Білу книгу про ринок праці в Італії», в якій вони нарікали на відсутність правового регулювання гнучких форм праці та на те, що такі

форми здійснюються «на вимогу» з огляду на непостійні потреби роботодавців. Зазначені фахівці запропонували відносини, які б гарантували працівникові надбавку за «доступність», яка б відповідала гарантованому роботодавцю обов'язку перебувати в режимі очікування. Незабаром після цього, Законом

№ 30/2003 була визначена необхідність запровадження «роботи за викликом» з закріпленням надбавки за доступність. У будь-якому випадку, цей новий інститут мав стати доступним для працівників з труднощами виходу на ринок праці або через відсутність у них професійного досвіду (особи, які не досягли 25 років), або у зв'язку з їх виходом із виробничого циклу компанії (особи, після досягнення 45 років). Зрештою, було визначено, що формула обов'язку відповіді на виклик не буде єдиною формулою, яку можна застосовувати, оскільки це може бути законною підставою такого типу договору без обов'язку відповіді і, отже, без додаткового навантаження на роботодавця щодо виплати надбавки за доступність [222].

Станом на цей час робота за викликом в Італії регулюється на рівні Законодавчого декрету № 81. Відповідно до цього нормативно-правового акта трудовий договір про роботу за викликом – це строковий або безстроковий договір, за яким працівник віддає себе у розпорядження роботодавця, який може періодично використовувати результати його роботи відповідно до потреб, визначених колективними договорами, а також з урахуванням можливості виконання робіт у заздалегідь встановлені періоди протягом тижня, місяця або року. Наведений вид трудового договору укладається з особами молодше 24 років та старше 55 років. У будь-якому випадку, за винятком сфери туризму, громадських занять та розваг, допускається укладання такого трудового договору для окремого працівника в одного і того ж роботодавця на загальний термін, що не перевищує чотирьохсот робочих днів протягом трьох календарних років. Якщо вищезазначений період перевищено, відносини роботи за

викликом перетворюються на відносини найму на повну ставку і на постійній основі. У періоди, коли робота не використовується, працівник, який працює за викликом, не отримує жодних економічних виплат, якщо тільки він не гарантував роботодавцю свою готовність відповідати на його звернення, у такому випадку він має право на компенсацію за доступність. Використання роботи за викликом забороняється: а) для заміни працівників, які здійснюють право на страйк; б) на виробничих об'єктах, у яких протягом попередніх шести місяців було здійснено колективні звільнення або на виробничих об'єктах, у яких відбувається зупинення роботи або скорочення робочого часу; в) роботодавцям, які не здійснили оцінку ризиків застосування законодавства про охорону праці працівників [223].

У Німеччині роботодавці, на відміну від тієї ж Великої Британії, не мають повної гнучкості у визначенні тривалості та місця робочого часу. У 1980-х роках Федеральним судом з трудових спорів Німеччини було ухвалено, що тривалість робочого дня, обумовлена з волі роботодавця, необґрунтовано обмежує інтереси працівника. За таких гнучких моделей роботи і робочий час, і оплата праці не залежать від працівника. Крім того, якщо роботодавець повністю вільний у визначенні робочого часу, це дозволяє обійти встановлений законом захист від несправедливого звільнення. Тому в Німеччині трудові договори з нефіксованим робочим часом мають містити мінімальну кількість робочих годин. Робочі завдання та робочий час мають бути організовані гнучко, щоб реагувати на коливання робочого навантаження та різні оперативні вимоги. У зв'язку з цим договори з нефіксованим робочим часом в Німеччині визначають мінімальний робочий час або правила гнучкості, згідно з якими роботодавець може викликати працівника на роботу в межах певних годин. Іншим варіантом є змінний розподіл робочого часу, який, що прямо підтверджено судовою практикою, дозволяє збільшити узгоджений робочий час до 25 %. Наприклад, сторони можуть погодити основний робочий тиждень у обсязі 30

годин, але роботодавець може вимагати його збільшення до 37,5 годин [224].

Відповідно до ст. 12 Закону про роботу на умовах неповного робочого часу та строкові трудові договори, роботодавці та працівники Німеччини можуть домовитись про те, що працівник повинен виконувати свою роботу відповідно до навантаження (робота за викликом). У трудовому договорі про роботу на умовах неповного робочого часу має бути зазначена конкретна тривалість щотижневого та щоденного робочого часу. Якщо трудовий договір не містить наведених положень, то вважається, що така тривалість робочого часу становить 20 годин на тиждень, працівник має працювати щонайменше три години поспіль. У випадку коли в трудовому договорі було узгоджено мінімальну тривалість робочого часу, роботодавець наділений правом вимагати від працівника працювати додатково лише 25 % тижневої тривалості робочого часу. Роботодавець зобов'язаний визначити часові інтервали, що визначаються обліковими годинами та обліковими днями, в які може здійснюватися робота на його вимогу. Працівник зобов'язаний виконувати роботу тільки якщо роботодавець повідомить його про настання його часу роботи не менше ніж за чотири дні у кожному конкретному випадку [217]. Закон про підтвердження істотних умов, які застосовуються до трудових відносин, наголошує, що у разі укладення договору з нефіксованим робочим часом роботодавець зобов'язаний у письмовій формі визначити істотні умови трудових відносин, підписати протокол (*Niederschrift*) і передати його працівникові. Цей документ має містити, серед іншого: а) умову про те, що працівник повинен виконувати свою роботу в залежності від обсягу роботи; б) мінімальну кількість робочих годин; в) строки виконання роботи, які визначаються обліковими днями та обліковими годинами; г) термін, протягом якого роботодавець повинен завчасно проінформувати працівника про необхідність виконання роботи [225].

Положення ст. 157 Трудового кодексу *Португалії* наголошують, що у компанії, яка здійснює свою діяльність з перервами або різною

інтенсивністю, сторони можуть домовитися про те, що надання робочої сили чергуватиметься з одним або кількома періодами бездіяльності. При цьому договори з нефіксованим робочим часом не можуть укладатися на певний строк або на умовах тимчасової зайнятості. Наведений вид трудового договору в Португалії укладається в письмовій формі і повинен чітко визначати кількість робочих годин або робочих днів на рік. Сторони договору встановлюють тривалість послідовних або змінних періодів роботи, а також початок і кінець кожного періоду роботи або час, за який роботодавець повинен завчасно повідомити працівника про початок кожного періоду роботи. Період роботи не може бути меншим, ніж п'ять повних робочих місяців на рік, з яких щонайменше три місяці повинні бути послідовними. У період, коли працівник не виконує трудову функцію за договором (період очікування), він може займатися іншою діяльністю, але зобов'язаний повідомити про це роботодавця. У період очікування працівник має право на компенсацію, яка виплачується роботодавцем з періодичністю, що дорівнює періодичності виплати заробітної плати, у розмірі, встановленому в колективному трудовому договорі, або, за відсутності такого договору, у розмірі 20 % від основної заробітної плати. У період очікування зберігаються права, обов'язки та гарантії сторін, які не обумовлені фактичним виконанням роботи [226].

Як свідчать статистичні дані [115], *Іспанія* посідає одне з провідних місць із застосування *багатосторонніх трудових правовідносин*. Преамбула Закону про регулювання діяльності агентств тимчасової зайнятості Іспанії проголошує, що найм працівників з метою їх тимчасового направлення в інші компанії для задоволення кон'юнктурних потреб, традиційно заборонявся трудовим законодавством і розглядався як незаконний обіг робочої сили, що прирівнювався до посередницької діяльності на ринку праці, яка може порушувати основні права працівників. Однак, з кінця 60-х років центральні країни ЄС, такі як

Іспанія, що ратифікували Конвенцію МОП № 96, визначають на рівні національного законодавства діяльність агентств тимчасової зайнятості, оскільки вони розуміють, що дії останніх, врегульовані належним та контрольованим чином, не тільки не завдають шкоди найнятим ними працівникам, але можуть направляти дуже значний обсяг зайнятості, чия спеціалізація і оперативність реагування, особливо у секторі послуг, не може бути реалізована за допомогою традиційних механізмів. З іншого боку, для працівників наведена форма зайнятості являє собою важливий механізм доступу до трудової діяльності і ознайомлення з внутрішньою структурою роботодавця, забезпечуючи певну професійну диверсифікацію і багатоцільове навчання, а в деяких випадках – надаючи певним групам можливість поєднувати трудову діяльність з іншими непродуктивними заняттями або сімейними обов'язками. З урахуванням того, що ризики, які приписують діяльності агентств тимчасової зайнятості, не обов'язково є наслідком їх діяльності, а можуть бути зумовлені прихованими діями існуючих на ринку праці посередників, здатних уникнути в своїй діяльності трудо-правових зобов'язань та зобов'язань з соціального забезпечення, наведеним Законом встановлено правовий режим діяльності агентств тимчасової зайнятості.

Положення цього Закону врегульовують питання отримання дозволу агентствами тимчасової зайнятості та забезпечення їх фінансової спроможності, закріплюють вимоги до форми та змісту трудового договору на використання запозиченої праці, гарантують дотримання загальних трудових прав направлених до роботодавця-користувача працівників та забороняють їх дискримінацію [227].

Відповідно до Закону про регулювання діяльності агентств тимчасової зайнятості Іспанії агентство тимчасової зайнятості – це компанія, основна діяльність якої полягає в наданні на тимчасовій основі найнятих нею працівників іншій компанії. У своїх відносинах як з працівниками, так і з клієнтами (компаніями-користувачами), агентства

повинні в кожному випадку чітко інформувати про те, що їх діяльність полягає в наданні послуг з тимчасової зайнятості. Договір про надання послуг з метою направлення працівника для виконання роботи в компанії-користувачі укладається в письмовій формі. Положення договору, що забороняють укладення працівником трудового договору з компанією-користувачем після закінчення строку договору про надання послуг запозиченої праці, вважається недійсними. Якщо після закінчення такого договору трудові відносини працівника та компанії-користувача фактично тривають і жодна з сторін не вимагає їх припинення, такі трудові відносини вважаються укладеними на невизначений строк. Трудовий договір між агентством тимчасової зайнятості та працівником також має бути укладеним в письмовій формі. Крім того, слід підкреслити, що положення Закону про регулювання діяльності агентств тимчасової зайнятості Іспанії містять достатньо широкий спектр прав та обов'язків учасників багатосторонніх трудових відносин, що стосуються, наприклад, комунікації з іншими суб'єктами запозиченої праці, колективно-договірних відносин, охорони праці та ін.

Слід зазначити, що запозичена праця в Іспанії знаходить розкриття не тільки на рівні Закону про регулювання діяльності агентств тимчасової зайнятості, але й, наприклад, у Статуті трудящих, який є ключовим актом у сфері праці в цій країні. Так, відповідно до ст. 43 наведеного нормативно- правового акта, найм працівників для тимчасової роботи в іншого роботодавця може здійснюватися тільки через агентства тимчасової зайнятості, які мають бути відповідно до закону належним чином уповноважені. Направлення працівників буде вважатися незаконним, якщо агентство, що передає працівників, не здійснює реальної господарської діяльності або не має необхідних коштів для розвитку своєї діяльності чи не виконує функцій, властивих для статусу роботодавця. Працівники, що стали жертвами незаконного обігу робочої сили, мають право за своїм вибором отримати статус постійних працівників роботодавця, що надає або



отримує робочу силу [228].

В *Італії* запозичена праця була запроваджена у 1997 році Законом про правила сприяння зайнятості. Через десять років після введення агентств тимчасової зайнятості їх кількість збільшилася з 33 компаній, що працювали у 1998 році, до 81 – у 2007 році, причому останні були розділені на 2692 філії, 61 % з яких перебували в північній Італії. Одночасно агентства тимчасової зайнятості перетворилися на повноцінний сектор діяльності із загальною чисельністю 9500 працівників з річним доходом 6,5 мільярди євро у 2007 році [229]. Трудове право Італії під запозиченою працею розуміє відносини, за якими компанія, якій потрібен персонал, наймає особу не безпосередньо, а через стороннє агентство, яке таким чином виступає посередником. Це агентство фактично називається «тимчасовим агентством». В договорах запозиченої праці беруть участь три суб'єкти: кандидати, які шукають та пропонують свою роботу; компанія-користувач, тобто та, якій потрібні тимчасові працівники; тимчасове агентство, яке виступає посередником. Тимчасове агентство здійснює всі бюрократичні процедури і надає компанії- користувачу необхідний їй персонал. Компанії часто звертаються до тимчасових агентств, особливо в періоди, коли їм потрібно більше робочої сили, ніж вони мають. Типовим прикладом можна назвати період сезонного розпродажу у магазині одягу, коли через збільшення попиту виникає потреба у більшій кількості продавців. Компанія-користувач зобов'язується сплатити тимчасовому агентству: грошові суми, необхідні для виплати заробітної плати працівникові (заробітну плату виплачує не компанія в якій працівник працює, а агентство, що фактично уклало з ним трудовий договір); комісію, що має бути виплачена агентству. Договір запозиченої праці може стосуватися будь-якої галузі та категорії працівників: робітників, службовців, управлінців середньої ланки та звичайних менеджерів. Працівники, найняті за таким договором, мають ті самі права і обов'язки, як і працівники, найняті безпосередньо компанією [230].

Л.П. Гаращенко звертає увагу на те, що «законодавством Італії передбачено два типи договору запозиченої праці:

- 1) договір запозиченої праці на невизначений строк;
- 2) договір запозиченої праці на визначений строк (або строковий).

Перший тип договору може бути укладено у таких сферах як: консультаційні послуги та допомога в комп'ютерній індустрії; послуги з прибирання, опіки, послуги консьєржа, послуги з догляду та особистої гігієни і підтримки сім'ї; транспортні послуги; управління бібліотек, парків, музеїв, архівів, магазинів і стратегічне управління послугами; консультування з питань управління, сприяння сертифікації, планування ресурсів, організаційного розвитку та змін, управління персоналом, підбір і відбір персоналу, маркетинг тощо. Другий тип договору, що укладається на визначений строк, застосовується з технічних причин, з причин виробничого характеру, для заміни відсутнього працівника та в інших випадках, визначених колективним договором. Такий договір може бути укладений на неповний робочий час. При цьому запозичену працю використовувати заборонено:

- 1) для заміни працівників, які страйкують;
- 2) в компаніях, які протягом останніх шести місяців проводили скорочення чисельності або штату працівників, тобто мали місце колективні вивільнення;
- 3) якщо роботодавцем не було вжито заходів щодо оцінки ризиків щодо дотримання норм законодавства в галузі безпеки та гігієни праці» [45].

В останні роки *Польща* стала дуже привабливим місцем для центрів аутсорсингу через наявність досвідченого персоналу, можливості отримати державну допомогу, щодо низької вартості центрів і наявності офісних приміщень. До іноземних компаній, які вирішили створити центри таких послуг у Польщі, належать банки та інші фінансові установи, що працюють у багатьох країнах, які в світлі характеру їх функції бек-офісу

можуть обробляти дані в єдиному центрі, створеному для цієї мети. Банки Польщі також все частіше використовують можливість передачі певних функцій на аутсорсинг [231, с. 3]. Спеціальним законом, який закріплює правила найму тимчасових працівників роботодавцем – агентством тимчасової зайнятості, і правила направлення наведених працівників для виконання тимчасової роботи у роботодавця-користувача, є Закон про найм тимчасових працівників.

Відповідно до ст. 14 цього Закону, роботодавець-користувач виконує обов'язки роботодавця та має права роботодавця в тій мірі, в якій це необхідно для організації роботи з участю тимчасового працівника. Роботодавець-користувач зобов'язаний: забезпечити тимчасовому працівнику безпечні та здорові умови праці у місці, призначеному для виконання тимчасової роботи; вести облік робочого часу тимчасового працівника в обсязі і на умовах, які можна застосувати до працівників; не доручати тимчасовому працівнику виконання роботи для іншої особи та під її керівництвом. Статті 15 та 16 Закону закріплюють, що до тимчасового працівника, який виконує роботу для роботодавця-користувача, не можна ставитися менш сприятливо з точки зору умов праці та інших умов найму, ніж до постійних працівників, що обіймають аналогічні посади. Якщо роботодавець-користувач порушив принцип рівного ставлення в трудових правовідносинах, тимчасовий працівник має право вимагати від агентства тимчасової зайнятості компенсацію. Агентство тимчасової зайнятості має право вимагати від роботодавця-користувача відшкодування суми, еквівалентної відшкодуванню, виплаченої працівнику [232].

Ситуація з відносинами запозиченої праці у *Франції* одночасно характеризується чітко структурованою правовою базою та великою кількістю випадків віднесення цього питання до сфери дії соціального діалогу. Це забезпечує відносно надійний захист працівників і узаконює роботу агентств, що надають послуги запозиченої праці. Нормативно-правова база в країні була в значній мірі трансформована у 2005 році та в

подальшому також зазнавала змін. Франція відноситься до провідних світових ринків у сфері багатосторонніх трудових правовідносин. Незважаючи на динаміку розвитку, застосування значеної форми нестандартної зайнятості як і раніше в основному є поширеним у промисловому секторі, який вимагає низького рівня кваліфікації та орієнтований на молодих чоловіків [233].

У Трудовому кодексі Франції питанню тристоронніх трудових відносин присвячений окремий розділ, що має назву «Трудові договори з агентствами тимчасового працевлаштування». Згідно зі ст. L1251-1 Кодексу, мета використання тимчасової роботи полягає в тому, щоб зробити працівника компанії тимчасово доступним для роботи в інтересах клієнта-користувача для виконання відповідного завдання. Кожне завдання призводить до укладення:

1) договору про надання послуг між компанією з тимчасового працевлаштування і клієнтом-користувачем;

2) трудового договору, відомого як «договір призначення», між тимчасовим працівником та його роботодавцем, компанією з тимчасового працевлаштування.

Статті L1251-6– L1251-26 Трудового кодексу Франції наголошують, що запозичена праця може бути використана тільки у випадках: заміни тимчасово відсутнього працівника; тимчасового збільшення господарської активності підприємства; роботи сезонного або короткострокового характеру, що визначається на рівні закону або колективного договору; заміни керівника суб'єкта господарювання; сприяння зайнятості безробітних, що стикаються з особливими соціальними та професійними труднощами; забезпечення додаткового професійного навчання працівника. Трудовий договір, що передбачає запозичену працю, потребує обов'язкової письмової форми та може передбачати встановлення випробування, строк якого не може перевищувати двох днів – якщо договір укладається на період до одного місяця, три дні – якщо договір

укладається на період від одного до двох місяців, п'ять днів – якщо тривалість договору більше двох місяців. У випадку дострокового розірвання трудового договору з причин, не зумовлених серйозною провиною працівника або форс-мажорними обставинами, роботодавець повинен запропонувати працівникові укласти новий договір на кількість невикористаних робочих днів. Новий трудовий договір не може істотно змінювати кваліфікацію, винагороду та робочий час працівника порівняно з попереднім договором. Якщо новий договір не був укладений або якщо він дорівнює коротший термін, роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівникові заробітну плату, яку би він міг отримати до закінчення першого трудового договору [234].

Незважаючи на те, що *дистанційна та надомна робота* є вже достатньо апробованими практикою категоріями в трудовому праві, їх широке застосування припадає лише на останні десятиліття. Зазначена обставина зумовлена декількома факторами, окреме значення серед яких набувають стрімкий розвиток цифрових технологій, а також пандемія COVID-19, яку ми могли спостерігати у світі впродовж минулих років. При цьому слід констатувати, що саме пандемія, та пов'язані з нею карантинні обмеження, змусила значну кількість країн світу переглянути власне трудове законодавство, яке здебільшого розглядало робоче місце працівника крізь призму традиційного сприйняття роботодавця як великого виробничого суб'єкта господарювання, в бік можливості здійснення трудової діяльності поза межами територіального розташування роботодавця [35, с. 301-302].

З моменту початку пандемії COVID-19 робота вдома стала нормою для мільйонів працівників у ЄС та в усьому світі. Ранні оцінки Єврофонду від 2020 року показують, що близько 40 % тих, хто працює в ЄС, в результаті пандемії перейшли на віддалену роботу на повний робочий день.

Нещодавнє дослідження Об'єднаного дослідницького центру дає приблизну оцінку близько 25 % зайнятих у секторах віддаленої роботи в ЄС

загалом. Враховуючи, що до спалаху лише 15 % зайнятих у ЄС працювали віддалено, велика кількість працівників і роботодавців, ймовірно, стикаються з проблемами, пов'язаними з раптовим переходом на віддалену роботу. Проте масштаби цих складнощів, мабуть, значно різняться, залежно з інших чинників, зокрема рівня попереднього досвіду віддаленої роботи [36].

### **3.3 Оптимізація та правове регулювання дистанційної роботи на підприємстві ТОВ «GrandEX»**

Своєчасне підвищення кваліфікації. Компанія ТОВ «GrandEX» зацікавлена в підвищенні кваліфікації своїх співробітників. Рекомендуємо стежити за організацією курсів, семінарів і тренінгів своїх фахівців, зокрема й віддалених. Необхідно стежити за оновленням профільних програм. Своєчасно навчати їм фахівців. Розглянемо, які витрати будуть оптимізовані підприємством у разі переведення штатних співробітників на дистанційний режим роботи.

Один із головних пунктів оптимізації витрат є транспорт. Щодня співробітники витрачають час, гроші, бензин для того, щоб дістатися на роботу і назад. Проаналізувавши місце знаходження компанії ТОВ «GrandEX» і місця проживання працівників можна узагальнити, що кожен співробітник компанії добирається до офісу в середньому півгодини без урахування дорожніх заторів, ще п'ятнадцять хвилин виділимо на те, щоб дістатися до транспортного засобу (машина, автобус, трамвай) і з машини або від зупинки до офісу. Це займає 1,5 години на день, 7,5 годин на тиждень, тобто приблизно 300-400 годин на рік співробітник витрачає на дорогу з поправкою на свята і відпустки. Цей час доцільніше витратити на професійну діяльність, особистісний розвиток, спілкування з сім'єю. Розглянемо наступний пункт оптимізації витрат. За даними статистики

можна сказати, що перехід на режим "віддалена робота" дає змогу заощадити близько 15% загальних витрат, необхідних для організації ведення бізнесу.

Переведення співробітників на віддалену роботу означає скорочення витрат: для 67% компаній - накладних витрат, для 14% - витрат на фот, для 10% - представницьких витрат. При цьому для 28% роботодавців віддалені співробітники означають економію 5-10% витрат, а для 25% вона сягає 10-20%.

При цьому відбувається скорочення витрат на офісів, купівлю меблів, оргтехніки, офісного приладдя. А також значне скорочення витрат на оплату комунальних послуг. При усунення цих витрат у компанії з'являється більше вільних коштів, які можуть бути вкладені в розвиток бізнесу.

Впровадження представлених рекомендацій дасть змогу компанії ТОВ «GrandEX» скоротити витрати на утримання штатних співробітників в офісах, підвищити продуктивність праці віддалених співробітників, збільшити ефективність роботи компанії в цілому. За підсумками проведеного дослідження можна зробити висновок, що перехід до нової форми зайнятості позитивно позначиться на роботі компанії.

Методи управління, включно з визначенням пріоритетів, робочого навантаження, завдань і термінів, мають бути адаптовані до ситуації, що виникла. Нижче перераховані типові заходи у відповідь.

□ рекомендується попросити працівників підготувати індивідуальний план дистанційної роботи, який має бути обговорено та погоджено з їхнім безпосереднім керівником. Цей план має доповнювати, а не замінювати собою поточний план роботи і пов'язані з ним процедури, або наявний план роботи має бути скоригований з урахуванням нових умов.

□ Роз'яснити пріоритети і виключити з числа пріоритетних цілі, які за цих обставин не є суттєвими або досяжними.

□ Домовитися про єдину систему оповіщення про готовність до роботи і забезпечте, щоб керівники та колеги використовували цю систему.

□ Розбити великі команди на дрібніші міжфункціональні групи, чітко визначте завдання та порядок звітування, а також сформулюйте досяжні цілі.

□ Запропонувати працівникам повідомляти, коли вони почуваються перевантаженими. У такий спосіб ви створите систему запобігання ризику емоційного вигорання та забезпечите своєчасний перерозподіл завдань між співробітниками.

□ Проаналізувати навички кожного працівника, щоб мати змогу переміщати недостатньо завантажених працівників, які мають великий потенціал, у команди, перевантажені роботою.

□ Обговорити з працівниками процес виконання роботи. Запитайте їх, як вони працюють, у який час почуваються найпродуктивнішими, найенергійнішими та найзасередженішими. Налаштовуйте співробітників працювати таким чином якомога частіше.

□ Запропонувати працівникам ділитися досвідом ефективного планування робочого дня

Визнати той факт, що можливість відключити зв'язок у вільний час необхідна працівникові для того, щоб повноцінно виконувати основну роботу.

Відповідно до ст. 43 Конституції України кожен має право на працю, що охоплює можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю [1].

Трансформація ринку праці та формування нових соціально-економічних відносин змінює характер праці та форми трудової діяльності.

Правове регулювання поняття дистанційної роботи як нетрадиційної форми організації трудових відносин завжди були предметом обговорення в численних емпіричних дослідженнях, відображалися в наукових працях та були темами значних дискусій правників.

Нині в українському законодавстві дистанційна праця є сучасним нововведенням. 4 лютого 2021 р. Закон України «Про внесення змін до



деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» № 1213-IX – конкретизує поняття дистанційної праці, удосконалює процес оформлення. Так, дистанційна робота – це форма організації праці, за якої працівник виконує роботу поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [5].

Кодекс законів про працю України (далі КЗпП України) доповнений важливими статтями: 60-1 «Надомна робота» та 60-2 «Дистанційна робота». Ці два поняття остаточно розмежовані й наразі вони в науці трудового права більше не ототожнюються.(рис 3.1)

У зв'язку з введенням в Україні воєнного стану частина роботодавців перейшли на дистанційну форму роботи. Такий формат трудових відносин активно застосовувався впродовж кількох минулих років, що пов'язано з карантинними обмеженнями.

Громадяни мають право на працю та реалізацію власних здібностей — це зазначено у Конституції України. Проте в умовах воєнного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод. Перелік конституційних прав та свобод людини і громадянина, які тимчасово обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану, визначено в пункті 3 Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». Зважаючи на такі законодавчі зміни, сторони трудових відносин повинні пристосовуватися до нових умов. Для роботодавців та працівників запровадження воєнного стану є справжнім викликом, адже за всі роки незалежності така ситуація в Україні виникла вперше. Продовжувати працювати — це спосіб не збанкрутіти за будь-яких загроз, шукати можливості та способи отримувати дохід, зберегти робочі місця тощо.

	<b>Надомна робота</b>	<b>Дистанційна робота</b>
<b>Що це?</b> 	Форма організації праці, за якої працівник виконує роботу за місцем проживання або в інших місцях поза приміщеннями роботодавця, де є закріплена зона, технічні засоби (інструмент, прилади, інвентар), необхідні для виробництва продукції, надання послуг та інших робіт	Форма організації праці, за якої працівник виконує роботу в будь-якому місці поза приміщеннями чи територією роботодавця та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій
<b>Чим регулюється</b>	Кодекс законів про працю, стаття 60-1 КЗпП	Кодекс законів про працю, стаття 60-2 КЗпП
<b>Робоче місце</b> 	<b>Фіксоване</b> Зміна — після погодження з роботодавцем	<b>За вибором працівника</b> Можна змінити без інформування роботодавця. Може поєднуватися з роботою на території чи в приміщенні роботодавця
<b>Робочий час</b> 	<b>За загальним режимом роботи підприємства</b> в межах норми (до 60 годин на тиждень)	<b>На розсуд працівника</b> в межах норми (до 60 годин на тиждень)
<b>Особливі вимоги до працівника</b> 	<b>Наявність практичних навичок виконання роботи</b> або можливість опанувати такі навички	<b>Немає</b>
<b>Умови праці</b> 	<b>Роботодавець забезпечує безпечні та нешкідливі умови праці</b>	<b>Працівник самостійно забезпечує безпечні та нешкідливі умови праці</b> Роботодавець відповідає за безпечність і належний технічний стан обладнання та засобів виробництва, що передаються працівнику <b>Важливо!</b> За наявності шкідливих та небезпечних виробничих чинників дистанційна робота забороняється
<b>Інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки</b> 	<b>Проводиться роботодавцем у повному обсязі</b>	<b>Проводиться роботодавцем у межах використання працівником рекомендованих або наданих обладнання й засобів</b>
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b> 	<b>Роботодавець надає засоби виробництва, матеріали та інструменти, необхідні для роботи, або компенсує працівнику використання належних йому інструментів</b>	<b>Роботодавець надає обладнання, програмно-технічні засоби, засоби захисту інформації та інші засоби або компенсує працівнику використання належних йому або орендованих засобів</b>

Рис. 3.1. Розмеження понять «Надомна робота» та «Дистанційна робота».

Варто зауважити, що відповідно до ст. 60-2 КЗпП України передбачений чіткий порядок оформлення трудових відносин з дистанційним працівником [2].

Проте не всі громадяни можуть працювати під час воєнного стану. Деякі працівники взагалі втратили можливість повернутися на робочі місця, адже вони пошкоджені чи повністю зруйновані. Альтернатива — переходити на дистанційну форму роботи.

Одним із можливих форматів побудови трудових відносин в умовах воєнного часу стала дистанційна робота. Це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Саме таке визначення містить стаття 60-2 Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП). Дистанційна робота може застосовуватися, якщо працівник може виконувати посадові обов'язки, проте не має можливості (або має складнощі) дістатися до свого постійного робочого місця.

На сьогодні це один із можливих та прийнятних варіантів виконання трудових обов'язків у тих регіонах, де це можливо. Крім цього, і в роботодавця мають бути відповідні ресурси та засоби для організації дистанційної праці, а характер посадових обов'язків дає змогу виконувати їх на відстані, без обов'язкової присутності на робочому місці.

Оформлення трудових відносин Частиною одинадцятою статті 60-2 КЗпП встановлено, що на час загрози поширення епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством, та/або у разі виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру дистанційна робота може запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору про дистанційну роботу в письмовій формі.

З таким наказом (розпорядженням) працівник ознайомлюється протягом 2 днів з дня його прийняття, але до запровадження дистанційної роботи.

## ВИСНОВКИ

Під час аналізу дослідження було виокремлено важливі аспекти організації віддаленої роботи, які вказують на те, що ця форма роботи може еволюціонувати протягом життєвого циклу компанії під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Особливу увагу було приділено тенденції до переходу на дистанційну роботу після 2020 року, спричиненій технологічним прогресом, а також карантинними обмеженнями, пов'язаними з новими коронавірусними інфекціями. Було проаналізовано різні види дистанційної роботи, їхні характеристики та відмінності між ними.

Потім були висвітлені переваги та недоліки дистанційної роботи як для працівників, так і для роботодавців. Також були висвітлені заходи, спрямовані на підготовку переходу до віддалених форматів. Особливу увагу приділено дослідженню корпоративної культури з точки зору її впливу на ефективність та структуру, а також особливостям формування корпоративної культури у форматі дистанційної роботи.

Важливо було провести чітке розмежування між важливістю корпоративної культури для працівників та її впливом на споживачів. Це важливо для розуміння ключових аспектів створення та підтримки корпоративної культури в умовах дистанційної роботи.

У дослідженні розглянуто важливу роль вимірювання продуктивності віддаленої команди та визначено ключові критерії оцінки її ефективності. Наведено приклади різних методів оцінювання, зокрема кількісних, якісних та комбінованих підходів.

У 2 розділі детально розглядається діяльність компанії ТОВ «GrandEX», що працює в галузі виробництва продовольчих товарів і доведення їх до кінцевого споживача. Заснована компанія у квітні 1992 року, Креманець В.В. Протягом 5 років було відкрито кілька торгових кіосків та невеликий магазин «Ореол». Істотно розширювати свою діяльність ТОВ «GrandEX» розпочало з 1997 року. Тоді було відкрито перший мінімаркет, який став для Чернігова унікальним торговим об'єктом такого рівня.

Харчовий комбінат, спочатку відкритий як цех виготовлення напівфабрикати (пельмені та вареників), був побудований в 1998 .

Фінанси компанії продемонстрували певну стабільність у 2022 році характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом, але спостерігається зниження показників ділової активності та рентабельності, що потребує впровадження нових підходів до управління підприємством, які допоможуть реалізувати усі можливості, що перед ним відкриваються.

Таке зростання відбулося завдяки значному збільшенню обсягів що ТОВ «GrandEX» організовує виробництво з натуральної сировини на сучасному обладнанні, що дозволяє виробляти великі обсяги конкурентоспроможної, якісної продукції. Широкий асортимент, багата рецептура і традиції виробництва сприяють підтримці сильного бренду компанії. Але при цьому можна виділити низку загроз, а саме залежність від поставок, економічну та політичну нестабільність у країні, зростання цін на логістичні послуги та інші, що негативно впливають на розвиток підприємства галузі в цілому.

Компанія має багаторівневу організаційну структуру з кількома пов'язаними бізнес-підрозділами і стикається зі значними внутрішніми проблемами. Така складна структура робить процес внутрішньої координації та оцінки ефективності складним, тривалим і менш прозорим.

Варто зазначити, що на ТОВ «GrandEX» спостерігається зниження уваги щодо задоволення соціальних потреб дистанційних співробітників. Керівництво перестають цікавити новації, освоєння нових технологій та завоювання нових ринків. Відповідно, через втрату інтересу керівництва до високих результатів відбувається загальний спад.

Але на даному етапі зберігається можливість змінити ситуацію і перейти знову до зростання, тому потрібно докласти більше зусиль для виправлення даної ситуації. З усіх мотивів, що спонукають, на підприємстві залишився мотив правильної поведінки, яка винагороджується.

На ТОВ «GrandEX» необхідна активізація та задоволення потреб у розвитку дистанційного персоналу, поліпшення комунікацій та соціальних

зв'язків для своєчасного виявлення та виправлення критичних для компанії ситуацій. Тут може допомогти зовнішній коучинг із залученням сторонніх спеціалістів для проведення як коучингу керівників, так і коучингу команд за різними напрямками.

Цінність і благополуччя співробітників є основою успіху компанії, оскільки задоволеність співробітників має прямий вплив на задоволеність клієнтів. Компанія вживає активних заходів для підтримки фізичного та психічного благополуччя своїх працівників. Надання вільного доступу до зручних додатків для віддаленої роботи - один із способів забезпечити працівникам хороший баланс між роботою та особистим життям.

Концепція філій та інвестиції у розвиток співробітників через навчання та самовдосконалення - ще один крок, який компанія може зробити для забезпечення добробуту своїх команд. Ретельне вивчення потреб працівників є важливою частиною стратегії компанії, що дозволяє їй належним чином винагороджувати працівників за їхню роботу та надихати їх на досягнення високих результатів.

Плинність кадрів у була серйозною проблемою особливо гострою у 2020 році, коли кількість звільнених працівників сягнула 18,6%. Спад був спричинений переходом на віддалену роботу через глобальну пандемію та раптовим падінням доходів компанії.

Компанія пропонує своїм працівникам значні стимули, але лише 48% працівників працюють у компанії понад два роки. Це свідчить про вищий рівень плинності кадрів, ніж у конкурентів. Це може свідчити про те, що, незалежно від стимулів, компанії можуть стикатися з іншими факторами, які впливають на рішення працівників звільнитися.

Ретельне вивчення та розуміння причин такої плинності кадрів є важливим для розробки стратегій утримання та залучення талановитих працівників. Можливі заходи можуть включати покращення умов для дистанційної роботи, більш гнучкий графік роботи та акцент на кар'єрному розвитку, що відповідає потребам сучасного ринку праці.

Ретельний аналіз зовнішніх факторів впливу показує, що більшість з них впливають на нашу діяльність через нашу міжнародну структуру бізнесу. Особливо це стосується додаткових аспектів у сфері економіки, політики та правових норм. Міжнародні операції компанії включають діяльність на кількох різних ринках, кожен з яких характеризується власними правилами та динамікою розвитку. Це створює необхідність адаптації до різних ситуацій з урахуванням специфіки кожного ринку та його тенденцій.

В Україні багатосторонні трудові правовідносини вже достатньо тривалий час врегульовані на рівні ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення». Єдина стаття, передбачена у наведеному Законі, не в змозі охопити весь спектр питань, які можуть виникати під час реалізації багатосторонніх трудових правовідносин. Приклади зарубіжного правового регулювання запозиченої праці (Іспанія, Польща) вказують на достатньо потужну національну нормативно-правову базу, присвячену зазначеному питанню. Це обумовлює необхідність запровадження спеціального законодавчого акта, присвяченого комплексному врегулюванню наведеної форми нестандартної зайнятості. Саме на рівні окремого закону мають бути розкриті трудо-правові гарантії для працівників – учасників багатосторонніх трудових правовідносин, а також чітко розмежовані права та обов'язки роботодавців, які надають та, відповідно, використовують їх найману працю.

В Україні у 2020-2022 роках були запроваджені відповідні зміни до КЗпП, якими було передбачене правове регулювання надомної та дистанційної роботи. Наведені законодавчі зміни виділяє та особливість, що вони були продиктовані саме умовами пандемії та необхідністю врегулювання віддаленої праці в достатньо стислі терміни. Ця обставина є свідченням того, що положення КЗпП можуть не враховувати повною мірою специфіки реалізації надомної та дистанційної роботи. На цей час правове регулювання надомної та дистанційної роботи в Україні потребує конкретизації в частині забезпечення охорони праці, включно з обов'язком роботодавців надавати

працівникам інформацію та рекомендації, разом із навчанням, щодо оптимального налаштування робочого місця та розміщення засобів дистанційної праці, з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із робочим середовищем та дотриманням ергономіки. У цьому випадку доречно звернути увагу на важливість співпраці роботодавців та представників працівників, яка дуже помітно простежується на прикладі положень Трудового кодексу Польщі.

Зарубіжне трудове законодавство фактично тільки починає розвиватися у бік нормативного врегулювання роботи з застосуванням цифрових платформ. У зв'язку з цим актуальним для України вбачається досвід Іспанії. Положення Статуту трудящих Іспанії наголошують, що під дію цього нормативно-правового акта підпадає діяльність осіб, які надають платні послуги, що полягають у доставці або розповсюдженні будь-якого споживчого продукту або товару, роботодавцями, які здійснюють підприємницькі повноваження з організації, керівництва та контролю прямо, побічно або неявно, за допомогою алгоритмічного управління послугою або умовами праці, через цифрову платформу.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Агілера, А., Летье, В., Ралле, А., Проульхак, Л. (2016). Надомна робота у Франції: Характеристики, бар'єри та перспективи. Транспортні дослідження, частина А: політика і практика, 92, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
2. Аграфіотіс, І., Нерс, Я. Р. К., Голдсміт, М., Кріз, С., Аптон, Д. (2018). Таксономія кібер-шкоди: Визначення наслідків кібератак та розуміння того, як вони поширюються. Журнал кібербезпеки, 4 (1). doi: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyy006>
3. Аллен, Т. Д., Голден, Т. Д., Шоклі, К. М. (2015). Наскільки ефективною є дистанційна робота? Оцінка статусу наших наукових результатів. Психологічна наука в суспільних інтересах, 16 (2), 40-68. doi: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
4. Аль-Хабайбех, А., Уоткінс, М., Варід, К., Яворешек, М. Б. (2021). Виклики та можливості віддаленої роботи з дому під час пандемії Covid-19. Глобальні трансформації, 3, 99-108. doi: <https://doi.org/10.1016/j.glt.2021.11.001>
5. Андерсон, Д., Келліхер, К. (2020). Вимушена дистанційна робота та взаємодія між роботою та особистим життям під час локдауну. Гендер в управлінні: Міжнародний журнал, 35 (7/8), 677-683. doi: <https://doi.org/10.1108/gm-07-2020-0224>
6. Афділлах, Д., Рачмаваті, Р. (2021). Вплив впровадження дистанційної роботи на залучення до роботи: Робочі ресурси як посередник. Сучасні дослідження бізнесу та менеджменту. CRC Press, 109-112. doi: <https://doi.org/10.1201/9781003196013-27>
7. Бабапур Чафі, М., Хультберг, А., Бозіч Ямс, Н. (2021). Офісна робота після пандемії: Сприйнятті виклики та можливості для сталого робочого середовища. Сталий розвиток, 14 (1), 294. doi: <https://doi.org/10.3390/su14010294>

8. Базалійська Н., Міщук В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 232–236.
9. Ван, Б., Лю, Ю., Цянь, Я., Паркер, С. К. (2020). Досягнення ефективної віддаленої роботи під час пандемії COVID-19: Перспектива робочого дизайну. Прикладна психологія, 70 (1), 16-59. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
10. Габріель, А. С., Арена, Д. Ф., Колдервуд, К., Кемпбелл, Д. Т., Чавла, Н., Корвін, Е. С. та ін. (2022). Створення процвітаючої робочої сили згори донизу: заклик та порядок денний досліджень для організацій з метою проактивної підтримки добробуту працівників\*. Дослідження в галузі персоналу та управління людськими ресурсами, 205-272. doi: <https://doi.org/10.1108/s0742-730120220000040007>
11. Гаращенко Л.П. Дистанційна праця в країнах Європейського Союзу. Міжнародний конгрес європейського права: збірн. наук. праць (м. Одеса, 21–22 квітня 2017 р.). Одеса: Фенікс, 2017. С. 60–64.
12. Голден, Т. Д., Вейга, Я. Ф. (2005). Вплив обсягу дистанційної роботи на задоволеність роботою: Вирішення суперечливих висновків. Журнал менеджменту, 31 (2), 301-318. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
13. Грем, Л. (2021). Максимізація захисту в епоху віддаленої роботи. Комп'ютерне шахрайство та безпека, 2021 (3), 16-17. doi: [https://doi.org/10.1016/s1361-3723\(21\)00031-2](https://doi.org/10.1016/s1361-3723(21)00031-2)
14. Дружинін В. О., Загірняк Д. М. Перспективи розвитку ринку праці ІТ. Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи : зб. матеріалів XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 27–28 жовтня 2022 р.). Кременчук : КрНУ, 2022. С. 84–87.
15. Кайлілі, А., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P.-Z., Panayidou, A. та ін. (2020). Роль віддаленої роботи в розумних містах:

- уроки, винесені з пандемії COVID-19. Джерела енергії, частина А: Відновлення, використання та вплив на навколишнє середовище, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1080/15567036.2020.1831108>
16. Кічева, Т. (2021). Можливості та виклики віддаленої роботи. Науковий журнал Економічного університету - Варна, 65 (2), 145-160. doi: <https://doi.org/10.36997/ijuev2021.65.2.145>
  17. Клюсманн, У., Олдруп, К., Шмідт, Я., Людтке, О. (2020). Чи є емоційне виснаження лише результатом робочого досвіду? Щоденникове дослідження про щоденні клопоти та підйоми в різних сферах життя. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34 (2), 173-190. doi: <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1845430>
  18. Козуб І. Трудовий договір про дистанційну роботу в системі трудових договорів. Підприємство, господарство і право. 2021.
  19. Краско І.А. Передумови та актуальні тенденції державного регулювання розвитку нестандартних форм зайнятості. Наукові перспективи. 2020. № 3 (3). С. 212–224.
  20. Кузінс, К., Робі, Д. (2015). Управління межами між роботою та особистим життям за допомогою мобільних технологій. *Інформаційні технології та люди*, 28 (1), 34-71. doi: <https://doi.org/10.1108/itp-08-2013-0155>
  21. Ланфранчі, Д., Грассі, Л. (2021). Вивчення використання страховими компаніями технологій для інновацій. Женевські документи з ризиків та страхування - питання та практика, 47 (3), 520-537. doi: <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00258-y>
  22. Литовченко І.В. Організаційно-правові особливості застосування дистанційного режиму праці та гнучкого режиму робочого часу наукових працівників закладу вищої освіти. *Бізнес-інформ*. 2018. №1 (480). С. 182–187;
  23. Маннеринг, Дж. С., Мохтарян, П. Л. (1995). Моделювання вибору частоти роботи на дистанції в Каліфорнії: Пошуковий аналіз.

Технологічне прогнозування та соціальні зміни, 49 (1), 49-73. doi: [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(95\)00005-u](https://doi.org/10.1016/0040-1625(95)00005-u)

24. Мельничук О., Мельничук М., Павліченко І. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. № 70. С. 242–247;
25. Метьюман, С., Хуппац, К. (2020). Соціологія Covid-19. Соціологічний журнал, 56 (4), 675-683. doi: <https://doi.org/10.1177/1440783320939416>
26. Моррісон-Сміт, С., Руїс, Д. (2020). Виклики та бар'єри у віртуальних командах: огляд літератури. SN Applied Sciences, 2 (6). doi: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
27. Муқанзі, К. М., Сенаджі, Т. А. (2017). Конфлікт між роботою та сім'єю та прихильність працівників: Поміркований вплив сприйняття управлінської підтримки. SAGE Open, 7 (3). doi: <https://doi.org/10.1177/2158244017725794>
28. Ньюболд, Д. В., Рудницька, А., Кук, Д., Чеккінато, М. Е., Гулд, С. Д. Д., Кокс, А. Л. (2021). Нові норми роботи: рамки для розуміння реакції на збої, створені новим майбутнім роботи. Human-Computer Interaction, 37 (6), 508-531. doi: <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1982391>
29. Офіційний сайт компанії Sabre Corporation - <https://www.sabre.com>
30. Палумбо, Р. (2020). Відпустіть мене в офіс! Дослідження побічних ефектів роботи з дому на баланс між роботою та особистим життям. Міжнародний журнал управління державним сектором, 33 (6/7), 771-790. doi: <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>
31. Перрі, С. Дж., Рубіно, К., Хантер, Е. М. (2018). Стрес у віддаленій роботі: два дослідження, що тестують модель "Попит-Контроль-Особистість". Європейський журнал психології праці та організаційної психології, 27 (5), 577-593. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1487402>

32. Плехов Д.О. Правове регулювання дистанційної зайнятості працівників у зарубіжних країнах. *The Scientific Heritage*. 2021. №60-5. С. 55–60.
33. Попович, В., Попович, А. Л. (2020). Революція віддаленої роботи: поточні можливості та виклики для організацій. *Аннали університету Овідія, Серія економічних наук*, 20, 468–472.
34. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємство, господарство і право*. 2021.
35. Тулін, Е., Вільгельмсон, Б., Йоханссон, М. (2019). Нова телеробота, часовий тиск та контроль використання часу в повсякденному житті. *Сталий розвиток*, 11 (11), 3067. doi: <https://doi.org/10.3390/su11113067>
36. Фелстед, А., Хенсеке, Г. (2017). Оцінка зростання віддаленої роботи та її наслідків для зусиль, добробуту та балансу між роботою та особистим життям. *Нові технології, праця та зайнятість*, 32 (3), 195-212. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
37. Фелстед, А., Хенсеке, Г. (2017). Оцінка зростання віддаленої роботи та її наслідків для зусиль, добробуту та балансу між роботою та особистим життям. *Нові технології, праця та зайнятість*, 32 (3), 195-212. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
38. Франклін, Дж. (2021). Як COVID-19 впливає на виплати по страхуванню житла, автострахованню. Доступно за посиланням: <https://www.bankrate.com/insurance/coronavirus-and-insurance-payments/>
39. Хеггблом, С. (2020). Швидкий перехід на віддалену роботу під час Covid-19: роль лідера та фактори, що впливають на відносини "керівник-підлеглий" у віддаленій роботі. Доступно за посиланням: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/11676>
40. Шабанов Р. І., Ждан М. Д. Правове регулювання реалізації права на працю в умовах євроінтеграції. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Сер. Право*. 2020. Вип. 32. С. 14–23.

41. Шалл М. К., Чен П. (2021). Науково обґрунтовані стратегії покращення безпеки та гігієни праці серед дистанційних працівників під час та після пандемії коронавірусу. *Human Factors: Журнал Товариства людських факторів та ергономіки*, 64 (8), 1404-1411. doi: <https://doi.org/10.1177/0018720820984583>
42. Яковлєв О.А. Теоретико-правові аспекти розвитку та впровадження надомної та дистанційної праці в сучасних реаліях. *Право та інноваційне суспільство*. № 2 (15). 2020. С. 56–62.