

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»
Академія Державного митного комітету Азербайджанської республіки (м. Баку, Азербайджан)
Азербайджанська академія праці та соціальних відносин (м. Баку, Азербайджан)
Каунаський технологічний університет (м. Каунас, Литва)
Академія Куявсько-Поморська (м. Бидгощ, Польща)
Економічний університет (м. Варна, Болгарія)
Сілезька академія (м. Катовіце, Польща)
Східно-Баварський технічний університет Амберг-Вайден (Німеччина)
Запорізька торгово-промислова палата
Асоціація Азово-Чорноморських університетів
Інститут демографії та досліджень якості життя імені М. Птухи НАН України
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України
Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій
Мережа Центрів підтримки технологій та інновацій
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Київський національний університет будівництва і архітектури
Центральноукраїнський національний технічний університет
Донецький національний університет ім. Василя Стуса
Черкаський державний технологічний університет
Державний університет економіки і технологій
Західноукраїнський національний університет
Полтавський університет економіки і торгівлі
Хмельницький національний університет
Університет митної справи та фінансів
Сумський державний університет
Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки SPACETIME
ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування»
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти
ГО «Соціально-економічні ініціативи та проекти»
ГО «Прогресильні»

ЗБІРНИК ТЕЗ

III Міжнародна науково-практична конференція

«СУЧАСНІ ТRENДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

20-21 жовтня 2025 р.

**Електронне видання на DVD-ROM
м. Запоріжжя, 2025
Zaporizhzhia, 2025**

УДК 331.108.4:005.95

Биба В.В.¹, Пінчук Н.М.²

¹ доц. НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»

² доц. Політехнічний університет ді Барі

КАР'ЄРА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ: НОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКА І РОБОТОДАВЦЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими цифровізацією, глобалізацією та воєнними подіями. Війна в Україні стала не лише гуманітарною катастрофою, а й потужним каталізатором змін на ринку праці, прискоривши перехід до гібридних і дистанційних моделей зайнятості. В умовах вимушеної релокації підприємств, внутрішнього переміщення працівників, руйнування інфраструктури та зростання безпекових ризиків питання гнучких форматів праці та нових підходів до кар'єрного розвитку набувають стратегічного значення.

Гібридна зайнятість сьогодні розглядається не лише як прояв цифрової епохи, а й як адаптивна відповідь суспільства на кризові умови війни, коли забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження робочих місць і підтримка професійного розвитку стають ключовими завданнями менеджменту.

Проблеми управління кар'єрним розвитком у кризових умовах досліджували такі вчені, як П. Друкер, Е. Шейн, Р. Супер, які акцентували на гнучкості стратегій професійного зростання [1].

Українські науковці О. Амоша, Л. Балабанова, І. Козак, Н. Чухрай підкреслюють, що війна значно змінила підходи до управління людськими ресурсами, актуалізувавши потребу у психологічній підтримці персоналу, розвитку цифрових навичок і побудові нових моделей мотивації [2; 4].

Дослідження М. Гриня, Ю. Стадник показують, що гібридна зайнятість у післявоєнний період може стати основою економічної стабільності та відновлення трудового потенціалу України, оскільки забезпечує гнучкість, адаптивність і мобільність кадрів [3; 5].

Гібридна модель роботи, яка поєднує дистанційні та офісні формати, змінює підходи до управління персоналом і кар'єрного розвитку. Традиційні уявлення про кар'єру як лінійний рух від нижчих посад до вищих поступово втрачають актуальність.

В умовах війни кар'єра перестає бути лінійним процесом просування в межах однієї організації. Натомість формується адаптивна модель кар'єри, що враховує часті зміни місця проживання, нові ризики, вимушену релокацію бізнесу та зміни у психологічному стані працівників. Гібридна форма зайнятості дає змогу продовжувати професійну діяльність навіть у

кризових обставинах, але вимагає нових механізмів управління, орієнтованих на гуманітарну безпеку, цифрову комунікацію та емоційну стійкість персоналу.

Це вимагає нових управлінських стратегій, орієнтованих на гнучкість, самоменеджмент і цифрову взаємодію між працівником і роботодавцем.

Метою роботи є дослідження трансформації підходів до кар'єрного розвитку в умовах війни та гібридної зайнятості, визначення нових моделей взаємодії працівників і роботодавців, а також окреслення напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у кризовий та післявоєнний періоди.

Воєнні події призвели до масової релокації підприємств, вимушеного дистанційного режиму роботи, а в окремих випадках – до втрати робочих місць. У цих умовах саме гібридна зайнятість стала одним із ключових інструментів збереження трудового потенціалу. Вона дозволяє об'єднати географічно розподілені команди, підтримувати професійну активність працівників, які перебувають у різних регіонах або за кордоном, і водночас сприяти безпеці.

У системі управління персоналом виникла потреба у нових підходах до кар'єри, заснованих на гнучкості, психологічній підтримці, цифровій компетентності та соціальній відповідальності бізнесу. Важливою тенденцією стає формування гуманітарно орієнтованого HR-менеджменту, який поєднує професійний розвиток із турботою про добробут працівників.

Серед нових моделей кар'єрного розвитку, що формуються в умовах гібридної праці під час війни, можна виокремити:

- кар'єру виживання: орієнтовану на збереження робочого місця і доходу;
- кар'єру мобільності: передбачає перекваліфікацію та роботу у різних секторах економіки;
- кар'єру дистанційної самореалізації: пов'язану з розвитком фрилансу, онлайн-освіти та цифрового підприємництва.

Психологічна складова управління кар'єрою також набуває особливого значення. Менеджери повинні створювати умови для емоційної підтримки, менторства та коучингу, допомагати працівникам долати стрес і професійне вигорання.

З іншого боку, для роботодавців війна стала поштовхом до створення цифрової корпоративної культури, яка об'єднує колектив навіть на відстані. Ефективне використання платформ Zoom, Microsoft Teams та інших систем сприяє не лише управлінню проектами, а й побудові довіри й колегіальності, що є критично важливими для збереження лояльності персоналу.

Гібридна зайнятість також змінила вимоги до лідерства. Сучасний керівник має бути адаптивним, емпатійним і технологічно грамотним,

здатним координувати команду в умовах невизначеності. Кар'єрне зростання працівників тепер дедалі частіше базується на розвитку цифрових, комунікаційних і підприємницьких компетентностей, а не лише на формальному підвищенні посадового статусу.

В умовах війни та післявоєнного відновлення гібридна зайнятість виступає інструментом економічної стійкості. Вона сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, розширює можливості працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб, дозволяє підприємствам функціонувати навіть за обмежених ресурсів.

Результати аналізу свідчать, що нова парадигма кар'єрного розвитку в Україні формується на основі принципів: гнучкості та мобільності працівників; постійного навчання (lifelong learning); цифрової комунікації та дистанційної взаємодії; емоційної стійкості та підтримки ментального здоров'я.

Отже, гібридна зайнятість не лише забезпечує адаптацію до умов війни, а й створює підґрунтя для побудови нової культури праці в післявоєнній Україні, де кар'єра визначається не вертикальним просуванням, а розвитком компетентностей і соціальної активності.

Війна стала чинником, який радикально трансформував ринок праці та підходи до кар'єри. Гібридна модель зайнятості виявилася ефективним інструментом збереження трудового потенціалу й соціальної стабільності. Вона формує нову модель взаємодії між працівником і роботодавцем, де пріоритетами є гнучкість, довіра, цифрова комунікація та підтримка емоційного добробуту.

У майбутньому управління кар'єрою в Україні потребуватиме посилення ролі менторства, перекваліфікації, гнучких форматів навчання та цифрового HR-менеджменту. Саме ці інструменти дозволять створити сучасну систему професійного розвитку, здатну забезпечити ефективне відновлення країни після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker P. *The Effective Executive*. – New York: HarperCollins, 2017.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
3. Гринь М. В. Трансформація трудових відносин в умовах гібридної зайнятості // *Економіка і держава*. – 2023. – №5.
4. Козак І.О. Нові моделі управління кар'єрним розвитком у цифровому середовищі // *Менеджмент XXI століття*. – 2024. – №2.
5. Стадник Ю.М. Людські ресурси в умовах війни та гібридної праці: виклики для менеджменту // *Соціально-економічні проблеми сучасного світу*. – 2024. – №3.