

РОЗДІЛ 5

ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 349.2 (349.3)

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/36>

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЧОТИРИДЕННОЇ РОБОЧОЇ НЕДІЛІ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

IMPLEMENTATION OF A FOUR-DAY WORKING WEEK IN UKRAINE: PROSPECTS AND CHALLENGES

Бондар О.С., к.ю.н., доцент,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

У статті розглянуто перспективи та виклики запровадження чотириденного робочого тижня в Україні з урахуванням світового досвіду, а також потенційний вплив чотириденної робочої неділі на економіку, ринок праці та соціальну сферу в Україні. Автор аналізує економічні, соціальні та правові аспекти такої реформи, оцінюючи її вплив на продуктивність праці, соціальне благополуччя та економіку країни. Дослідження базується на прикладах впровадження чотириденного робочого тижня в Ісландії, Великій Британії, Японії, Іспанії, Новій Зеландії та Швеції. Результати цих експериментів свідчать, що скорочення робочого часу сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню балансу між роботою та особистим життям і зниженню рівня стресу. У статті висвітлюються основні переваги цієї моделі, серед яких оптимізація витрат роботодавців, покращення психоемоційного стану працівників, підвищення ефективності роботи. Водночас, зазначаються і можливі виклики та ризики до яких можна віднести підвищене навантаження на працівників через необхідність виконувати той самий обсяг роботи за менший час, можливість зниження заробітної плати у разі неправильного регулювання, труднощі із законодавчим закріпленням нового формату роботи. Запропоновані зміни в трудовому законодавстві України, зокрема доповнення Кодексу законів про працю України положеннями, що дозволяють скорочення робочого тижня без зменшення заробітної плати. Автор наголошує на важливості пілотних проектів і державної підтримки бізнесу через податкові стимули та фінансування цифровізації. У висновках зазначено, що запровадження чотириденного робочого тижня може позитивно вплинути на українську економіку, однак потребує детального аналізу, адаптації законодавства та поступового впровадження. Важливо також враховувати специфіку різних секторів економіки та рівень готовності компаній до такої трансформації. Досвід країн, які вже випробували цю модель, підтверджує її потенціал для покращення якості життя працівників та довгострокового зростання ефективності бізнесу.

Ключові слова: чотириденний робочий тиждень, продуктивність праці, економічні наслідки, соціальний добробут, трудові відносини.

This article examines the prospects and challenges of implementing a four-day working week in Ukraine, considering global experience and the potential impact on the economy, labor market, and social sphere. The author analyzes the economic, social, and legal aspects of such a reform, assessing its influence on labor productivity, social well-being, and the country's economy. The research is based on examples of implementing a four-day working week in Iceland, the United Kingdom, Japan, Spain, New Zealand, and Sweden. The results of these experiments indicate that reducing working hours contributes to increased labor productivity, improved work-life balance, and reduced stress levels. The article highlights the key advantages of this model, including cost optimization for employers, improved employees' psychological well-being, and increased work efficiency. At the same time, possible challenges and risks are noted, such as increased workload due to the need to complete the same volume of work in less time, potential salary reductions in case of improper regulation, and difficulties in legally enshrining the new work format. Proposed changes to Ukrainian labor legislation include amendments to the Labor Code of Ukraine, allowing for a reduction in the working week without decreasing wages. The author emphasizes the importance of pilot projects and state support for businesses through tax incentives and digitalization funding. The conclusions state that the introduction of a four-day working week could positively impact the Ukrainian economy but requires detailed analysis, legislative adaptation, and gradual implementation. It is also crucial to consider the specifics of different economic sectors and the readiness of companies for such a transformation. The experience of countries that have already tested this model confirms its potential for improving employees' quality of life and long-term business efficiency growth.

Key words: four-day working week, labor productivity, economic impact, social well-being, labor relations.

Постановка проблеми. Запровадження чотириденної робочої неділі є актуальною темою для сучасного ринку праці, особливо в контексті глобальних змін у трудових відносинах. Досвід різних країн демонструє як позитивні, так і негативні аспекти скороченого робочого тижня. В останні десятиліття світовий ринок праці зазнає значних трансформацій, зумовлених автоматизацією, цифровізацією та зміною підходів до організації робочого процесу. Одним із ключових трендів є запровадження чотириденного робочого тижня, що вже успішно випробуваний у низці країн, зокрема в Ісландії, Новій Зеландії та Великій Британії.

В Україні ця ініціатива також набуває актуальності, зважаючи на зміни в соціально-економічних умовах, адаптацію до європейських стандартів та прагнення підвищити продуктивність праці.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питанням, які стосуються робочого часу в тому числі скороченої тривалості та ненормованого робочого часу серед

вітчизняних науковців було приділено велику увагу. Але, разом з тим тема запровадження в Україні 4-ри денної робочої неділі наразі залишається майже не розглянутою, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою цієї статті є аналіз можливостей і викликів запровадження чотириденного робочого тижня в Україні, оцінка його впливу на економіку, соціальну сферу та продуктивність праці, а також вироблення рекомендацій щодо його впровадження.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій, автоматизація праці та зміни в соціально-економічних умовах сприяють перегляду традиційних підходів до організації трудових відносин та режимів виконання роботи. Чотириденний робочий тиждень вже запроваджено або випробувано у ряді країн, зокрема у Великій Британії, Японії, Ісландії, Новій Зеландії, Іспанії, Швеції, Австралії та інших. Сьогодні у сучасному світі триває активний пошук оптимальних моделей або підходів щодо організації праці. На сам перед це пояснюються прагнен-

ням підвищити продуктивність праці, поліпшити баланс між роботою та особистим життям, а також зменшити стресові навантаження на працівників, що в свою чергу сприяє поліпшенню їх добробуту та якості життя. Одним із таких підходів є запровадження чотириденної робочої неділі, що набирає популярності в різних країнах світу.

Запровадження чотириденного робочого тижня передбачає скорочення кількості робочих днів на тиждень при збереженні або незначному зменшенні загального фонду заробітної плати. Подібний підхід випробовувався в ряді країн, таких як Нова Зеландія, Великобританія та Ісландія, де було відзначено підвищення продуктивності праці та зменшення рівня професійного вигорання. Україна, як частина глобальної економічної системи, також стоїть перед питанням можливості впровадження скороченого робочого тижня. Враховуючи соціально-економічні виклики, зокрема наслідки пандемії COVID-19, повномасштабної війни та зміни у структурі зайнятості, необхідно оцінити доцільність такого переходу.

Теоретичні засади та глобальний досвід скорочення робочого тижня.

Ідея скорочення робочого тижня не є новою. Вона бере свій початок ще з кінця XIX століття, коли під впливом робітничих рухів було введено восьмигодинний робочий день. Теоретично, скорочення робочого часу сприяє зменшенню перевтоми працівників, підвищенню продуктивності та покращенню балансу між роботою і особистим життям [1].

Реформування трудових відносин є поширеним явищем у багатьох країнах світу. Розглянемо декілька прикладів.

1. Ісландія. З 2015 до 2019 роки було проведено масштабний експеримент, у якому взяли участь близько 2,5 тис. працівників державного сектору. Результати показали, що скорочений робочий тиждень не лише не знижує ефективність роботи, а навпаки сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню рівня стресу та підвищенню задоволеності роботою. Загалом в Ісландії продуктивність залишилася на тому ж рівні або зросла у 86% компаній [2].

2. Японія. Компанія Microsoft Japan скоротила робочий тиждень до чотирьох днів, що призвело до зростання продуктивності на 40%. Аналогічні випробування проходили у кількох великих корпораціях [3].

3. Велика Британія. У 2022 році розпочато національний експеримент із впровадження чотириденного робочого тижня за повного збереження зарплати. Попередні результати свідчать про покращення психічного здоров'я працівників і зростання рівня задоволеності роботою у зв'язку з чим 92% компаній вирішили залишити чотириденний тиждень після завершення випробування [4].

4. Іспанія та Нова Зеландія. Обидві країни експериментували з різними моделями скороченого робочого часу, що продемонструвало позитивний ефект на продуктивність праці та рівень щастя громадян [5].

5. У Австралії аналогічні експерименти показали зростання продуктивності праці в окремих галузях економіки [6].

Отже, спираючись на глобальний досвід можна з впевненістю сказати, що чотириденний робочий тиждень має потенціал підвищити ефективність праці без втрати економічних показників і більше того навіть підвищити їх.

Передумови запровадження чотириденної робочої неділі в Україні.

В Україні існує ряд факторів, які можуть сприяти або, навпаки, ускладнити впровадження скороченого робочого тижня. З одного боку, диджиталізація, автоматизація та гнучкі форми зайнятості дозволяють скорочувати робочий час без втрати продуктивності. З іншого боку, економічна нестабільність, повномасштабна війна та висока трудова міграція можуть створювати додаткові ризики.

В українському законодавстві вже є положення, що дозволяють запровадження скороченого робочого тижня,

зокрема стаття 51 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП), яка передбачає можливість встановлення скороченого робочого часу [7]. Однак для масового впровадження чотириденного робочого тижня в Україні необхідні додаткові законодавчі зміни та механізми соціальної, а також економічної підтримки як для роботодавців, так і для працівників, що дало б позитивний поштовх для впровадження «чотириденки».

Отже, для офіційного впровадження чотириденного робочого тижня потрібно внести відповідні зміни до (КЗпП) та інших нормативно-правових актів. Основні законодавчі положення мають включати наступне:

- доповнити статтю 50 КЗпП частиною три з наступним змістом «Роботодавець може встановлювати скорочений робочий тиждень, зменшуючи кількість робочих днів до чотирьох (але не менше 32 годин робочого часу на тиждень) без зменшення рівня оплати праці, якщо це не призводить до зниження продуктивності та ефективності роботи підприємства, установи, організації. Запровадження скороченого робочого тижня можливе за згодою сторін трудового договору або відповідно до колективного договору»;

- змінити назву статті 52 КЗпП на «Тривалість робочого тижня та щоденної роботи»;

- доповнити статтю 52 КЗпП частиною чотири з наступним змістом «Роботодавець має право встановлювати скорочений (чотириденний) робочий тиждень із збереженням рівня заробітної плати. Запровадження такого режиму може здійснюватися як на постійній основі, так і тимчасово за рішенням роботодавця або угодою між роботодавцем і працівником»;

- доповнити статтю 56 КЗпП частиною чотири з наступним змістом «Скорочений (чотириденний) робочий тиждень не вважається встановленням неповного робочого часу, якщо тривалість робочого часу залишається в межах 32–36 годин на тиждень із збереженням рівня заробітної плати».

Ці зміни дадуть роботодавцям правові підстави та механізм для запровадження чотириденного робочого тижня, закріплять принцип недопущення зниження зарплати і дадуть можливість регулювати це питання через колективний договір або за угодою сторін окремо з кожним працівником або окремою групою працівників.

В цьому питанні дуже важливо не забувати про соціальний захист і права працівників, обов'язково треба забезпечити:

- гарантії трудових прав працівників шляхом встановлення заборони скорочення працівників у зв'язку з впровадженням чотириденного робочого тижня;

- розширення програм перекваліфікації для адаптації працівників до змін у продуктивності виробництва і праці та робочих процесах;

- захист від перевантаження через закріплення норм щодо недопущення збільшення інтенсивності праці для компенсації скороченого тижня.

Для більш гармонійної імплементації законодавчих змін в економіку країни необхідно створити фінансові та податкові механізми підтримки, а саме запровадити:

- податкові стимули для компаній, які впроваджують 4-денний робочий тиждень без зниження зарплат (наприклад, зменшення ЄСВ або податку на прибуток);

- державні гранти на цифровізацію та автоматизацію процесів, що допоможе компаніям компенсувати зменшення робочих годин;

- стимулювання малого та середнього бізнесу (МСБ) шляхом надання субсидії, щоб МСБ зміг адаптуватися до нової моделі роботи.

Також необхідно запустити пілотні проекти та здійснювати моніторинг ефективності для того щоб бачити реальні показники після впровадження таких змін, а саме:

– розробити, узгодити та впровадити пілотні програми у державних установах і великих компаніях для аналізу наслідків скорочення робочого тижня;

– провести оцінку економічного впливу таких змін, а саме провести урядові дослідження щодо продуктивності, впливу на ринок праці та добробут працівників;

– створити платформи для обміну досвідом між компаніями, що впроваджують «чотириденку».

І останнім пунктом можна вказати інформаційну та освітню підтримку роботодавців та працівників в рамках якої:

– проводити роз'яснювальні кампанії для роботодавців і працівників щодо переваг чотириденного робочого тижня;

– організовувати освітні курси для керівників та HR-спеціалістів про ефективні моделі впровадження скороченого робочого тижня.

Переваги впровадження чотириденної робочої неділі.

Підвищення продуктивності праці. Дослідження показують, що при меншій кількості робочих годин працівники стають більш ефективними та зосередженими на виконанні своїх трудових обов'язків [8].

Покращення психоемоційного стану працівників. Менший робочий тиждень зменшує стрес, покращує психоемоційний стан працівників, розширює можливості для відпочинку і як результат в цілому підвищує рівень задоволеності життям.

Економічні вигоди для компаній. Збільшення вільного часу може сприяти зростанню споживання товарів і послуг, що позитивно позначиться на внутрішньому ринку, а зменшення вигорання та лікарняних може знизити витрати бізнесу [9].

Виклики та ризики скорочення робочого тижня.

Варто наголосити, що запровадження чотириденного робочого тижня також має низку потенційних викликів:

Зниження заробітної плати. Очевидно, що не всі компанії можуть дозволити собі зберегти зарплату при скороченні годин роботи. І якщо держава не захистить інтереси працівників тоді у багатьох випадках скорочення робочих годин може супроводжуватися пропорційним зменшенням заробітної плати, що може негативно вплинути на матеріальний стан працівників.

Ризик перевантаження. Якщо працівники змушені будуть виконувати той самий обсяг роботи за менший час, це може спричинити стрес і вигорання, що потягне за собою не бажані звільнення та лікарняні.

Проблеми з правовим регулюванням. Чинне трудове законодавство України не передбачає широкого впровадження чотириденного робочого тижня, що вимагає змін у нормативно-правових актах.

Негативний вплив на економіку. Для деяких секторів, зокрема виробництва та сфери послуг, зменшення робочого часу може призвести до збитків. Скорочення загальної кількості робочих годин може зменшити сумарний обсяг виробленого ВВП, якщо продуктивність праці не зросте достатньо для компенсації втрати часу.

Для України, де економіка зараз не стабільна і попереду ще буде відновлюватись після війни, важливо оцінити наступне:

– Чи компенсуватиметься менша кількість робочих годин зростанням продуктивності?

– Як це вплине на експортно-орієнтовані галузі, де важливий саме рівень виробництва?

У країнах, які тестували цю модель, продуктивність або залишалася стабільною, або зростала (Велика Британія – +35%, Японія – +40%).

Зменшення робочого тижня може призвести до потреби у залученні додаткових працівників в певних галузях (охорона здоров'я, логістика, виробництво тощо).

Це може мати подвійний ефект:

– Позитивний – зниження безробіття завдяки новим вакансіям.

– Негативний – збільшення витрат на фонд оплати праці, якщо компанії найматимуть додаткових працівників для покриття скорочених робочих змін.

Для України, де зростає рівень трудової міграції, скорочення робочого тижня могло б бути стимулом повернення частини спеціалістів на ринок праці.

Менша кількість робочих годин може означати менший обсяг виплачених податків (ПДФО, ЄСВ) через скорочення зарплат у певних секторах.

Це може вимагати компенсаційних заходів, наприклад:

– Податкові стимули для компаній, що зберігають заробітні плати на рівні 100%;

– Підвищення продуктивності через автоматизацію.

Досвід Франції (запровадження 35-годинного тижня) показав, що зменшення податкових надходжень можна компенсувати збільшенням споживчої активності та приростом зайнятості.

Малий та середній бізнес (МСБ) може мати складнощі із впровадженням, оскільки:

– Підвищення погодинної оплати може бути непосильним для малого бізнесу;

– Додаткове навантаження на власників бізнесів, які працюють понаднормово;

– Потреба у субсидіях та державній підтримці для впровадження скороченого тижня.

Деякі галузі можуть не пристосуватися до скороченого робочого тижня без економічних втрат:

– Виробництво – потреба у збільшенні змін або працевлаштуванні додаткових працівників для підтримки обсягів;

– Медицина та освіта – необхідність перегляду розкладів або залучення нових кадрів;

– Сфера обслуговування – можливе зростання цін на послуги через скорочення робочих годин.

Отже, щоб мінімізувати негативний економічний вплив, варто впроваджувати:

Гнучкі моделі роботи (4×8, 4×10, гібридна система) – для різних секторів економіки.

Державні стимули для бізнесу – податкові пільги, гранти на цифровізацію.

Поступове впровадження пілотних проектів – оцінка реальних економічних наслідків перед масштабним впровадженням.

Проблеми адаптації. Не всі працівники зможуть ефективно працювати за новими умовами.

Скорочення робочого тижня може мати економічні ризики, особливо у виробництві та МСБ, але міжнародний досвід показує, що правильна адаптація цієї моделі не знижує загальної продуктивності економіки. Для України важливо оцінити готовність окремих галузей, адаптувати законодавство та створити податкові стимули, щоб перехід був плавним та вигідним для всіх учасників ринку праці.

Перспективи та рекомендації щодо впровадження.

Для успішного впровадження чотириденного робочого тижня в Україні необхідно:

1. Провести масштабне пілотне дослідження на рівні підприємств;

2. Розробити державну програму підтримки для компаній, що впроваджують новий формат роботи;

3. Удосконалити трудове законодавство з урахуванням міжнародного досвіду.

Враховуючи міжнародний досвід, Україна може розглянути поетапне впровадження чотириденного робочого тижня, а саме:

Пілотні проекти. Провести експерименти у державному та приватному секторах для оцінки ефективності цієї моделі.

Адаптація законодавства. Внесення змін до Кодексу законів про працю України та інших нормативних актів для регулювання нової форми зайнятості.

Державна підтримка. Надання стимулів для роботодавців, які погоджуються впроваджувати скорочений робочий тиждень без зниження зарплат.

Чи можлива ця реформа в умовах війни?

На перший погляд, військові дії та економічні труднощі створюють значні бар'єри для запровадження скороченого робочого тижня. Однак існують аргументи на користь тестування цієї реформи навіть у поточних умовах:

- Зменшення емоційного вигорання та стресу у працівників, що важливо під час війни;
- Збереження продуктивності праці завдяки оптимізації робочого часу;
- Мотивація кваліфікованих спеціалістів залишатися в Україні, а не шукати кращі умови за кордоном.

Проте масове впровадження буде можливим лише після закінчення війни, коли відбудеться:

- Стабілізація економіки та збільшення ВВП;
- Створення ефективної державної політики підтримки бізнесу;
- Відбудова інфраструктури та повернення робочої сили.

Висновки. Запровадження чотириденного робочого тижня в Україні є перспективним напрямом розвитку ринку праці. Воно може позитивно вплинути на продуктивність, якість життя працівників та економіку країни загалом. Однак для його успішного впровадження необхідні комплексні заходи, що включають зміни у законодавстві, підтримку роботодавців, захист працівників та подальші дослідження.

Така реформа у трудовому законодавстві України може стати важливим кроком у розвитку сучасного ринку праці та має потенційні переваги, серед яких: зростання продуктивності праці, покращення добробуту працівників та оптимізація витрат роботодавців.

Водночас існують ризики, зокрема можливе зниження рівня заробітної плати та проблеми з адаптацією окремих галузей виробництва та економіки. Для ефективної реалізації необхідно провести ретельний аналіз, тестові випробування, реформувати трудове законодавство, поступово впроваджувати дані ідеї та врахувати економічні реалії України.

Важливо забезпечити баланс між інтересами роботодавців і працівників, щоб реформа принесла максимальну користь для економіки країни. Чотириденний робочий тиждень є перспективною моделлю праці, яка потребує зваженого підходу до її впровадження в українських реаліях.

Отже, можна виділити такі аспекти впровадження чотириденного робочого тижня як: економічні, соціально-культурні та правові, які в свою чергу можуть вплинути на економіку України як позитивно, так і негативно.

Економічні аспекти.

До позитивних факторів належать:

Збільшення продуктивності праці. Дослідження свідчать, що коротший робочий тиждень сприяє зосередженості працівника на виконанні поставлених перед ним завдань;

Оптимізація витрат роботодавців. Скорочення робочих днів може зменшити витрати на електроенергію, комунальні послуги та інші операційні витрати.

Однак є і потенційні ризики:

Зменшення обсягу виробництва. Для підприємств із безперервним виробничим процесом скорочення робочого часу може призвести до втрат;

Зниження рівня оплати праці. Можливе зниження доходів працівників, якщо разом із зменшенням робочого часу буде скорочено і зарплати.

Соціально-культурні аспекти.

Основні переваги:

Покращення психічного здоров'я працівників. Дослідження показують, що скорочений робочий тиждень сприяє зниженню рівня стресу;

Збільшення часу на відпочинок, освіту та сім'ю. Запровадження чотириденної робочої неділі по суті вивільнює

ще один день для відпочинку, самоосвіту, спорту, ментальної розгрузки, проведення часу з сім'єю тощо.

Можливі недоліки:

– *Навантаження на працівників у дні роботи.* Вищі вимоги до продуктивності можуть призвести до перевтоми і як наслідок до небажаних звільнень та лікарняних;

– *Неоднозначність впливу на ринок праці.* У деяких галузях може знадобитися залучення додаткової робочої сили, що в свою чергу збільшить рівень податків, які роботодавець змушений буде сплачувати за працевлаштування нових працівників.

Правові аспекти.

Для запровадження чотириденного робочого тижня в Україні необхідні зміни в трудовому законодавстві. Основні питання, що потребують регулювання:

- Визначення мінімальної та максимальної кількості робочих годин протягом скороченого робочого тижня;
- Збереження рівня оплати праці при запровадженні «чотириденки»;
- Гнучкі умови для різних галузей економіки;
- Заборона скорочення чисельності працівників у разі введення нових умов роботи.

Ще окремо треба звернути увагу на те, що залежно від моделі скороченого робочого тижня можливі такі сценарії:

1. Поступове впровадження – тестування на окремих підприємствах і в державних установах.

2. Гнучкі графіки – запровадження варіантів із різною кількістю годин (наприклад, 4 дні по 8 або 10 годин):

4×8 – стандартний тиждень із збереженням 32 робочих годин.

4×10 – збільшені години роботи, але 3 вихідні.

Гібридна модель – варіативний підхід залежно від галузі.

3. Повноцінний перехід – збереження п'ятиденного тижня лише для окремих галузей.

Впровадження чотириденного робочого тижня в Україні відбуватиметься в умовах постійної економічної та військової турбулентності, що суттєво впливає на можливість реалізації таких реформ. Війна, економічні виклики та необхідність відновлення країни є ключовими факторами, які можуть як сприяти, так і ускладнювати впровадження скороченого робочого тижня.

Підводячи підсумки бачимо, що світовий досвід та проведені дослідження вказують на безумовну користь запровадження скороченої робочої неділі, безумовні позитивні показники говорять самі за себе, разом з тим завжди є вірогідність появи негативних явищ. Також враховуючи ті умови в яких перебуває зараз Україна досить важко спрогнозувати коли саме ми зможемо розпочати свій шлях до такої зовсім нової але все ж таки суттєвої реформи у трудовому законодавстві. Наразі Україна потребує не тільки уваги з боку міжнародної спільноти, але і безумовної допомоги у боротьбі за свою незалежність та суверенітет. Проте вже зараз можна розпочинати планувати впровадження прогресивних ідей для зміцнення економіки та поліпшення добробуту населення.

У короткостроковій перспективі військовий стан не дозволяє впроваджувати масове скорочення робочого тижня у критичних секторах, проте можливе тестування реформи у менш навантажених сферах (держслужба, ІТ, фінанси, освіта, креативні індустрії). У поточній ситуації держава не має можливості масово фінансувати скорочення робочого тижня, але за рахунок приватних ініціатив та інвесторів окремі компанії можуть адаптувати цей підхід. Через війну та економічну нестабільність Україна втратила мільйони працездатних громадян, які виїхали за кордон. Впровадження гнучких умов праці, зокрема чотириденного робочого тижня, може стати стимулом для повернення українців. У розвинених країнах, таких як Німеччина, Нідерланди, Франція, вже тестуються коротші робочі тижні, тому повернення фахівців до України можливе лише за конкурентних умов праці. Чотириденний

робочий тиждень може бути одним із інструментів утримання висококваліфікованих кадрів та повернення частини працівників з-за кордону.

Війна значно впливає на можливість запровадження чотириденного робочого тижня в Україні. Проте навіть

у кризовий період можливе тестування реформи у певних секторах (ІТ, фінанси, державне управління, освіта). У довгостроковій перспективі скорочений робочий тиждень може стати одним із ключових факторів економічного відновлення та підвищення якості життя в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Taylor, F.W. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. 1911. 144 p. URL: https://openlibrary.org/works/OL1866671W/The_Principles_of_Scientific_Management?edition=principlesofscie00taylrich (дата звернення: 03.02.2025).
2. Haraldsson, G. D. & Kellam, J. *Going Public; Iceland's Journey to a Shorter Working Week*. Autonomy. 2021. URL: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf (дата звернення: 03.02.2025).
3. M. Riva. *Why a Four-Day Workweek?*. Business Ethics. 2024. URL: https://digitalcommons.shawnee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=business_ethics_3100 (дата звернення: 04.02.2025).
4. K. Lewis, W. Stronge, J. Kellam, L. Kikuchi, J. Schor. *The results are in: the UK's four day week trial*. Autonomy. 2023. URL: <https://salford-repository.worktribe.com/preview/1502677/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Nensi Sirc. *More is less: a four-day workweek*. Psychē Vol. 7. 2024. URL: <https://hrcak.srce.hr/en/file/462979> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Clarke, C., Fletcher, D., & Best, T. *A report on the shorter workweek: Job satisfaction and organisational outcomes*. Scoping Review Report. Western Downs Regional Council, Queensland. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369301082_A_report_on_the_shorter_workweek_Job_satisfaction_and_organisational_outcomes_Scoping_Review_Report_Western_Downs_Regional_Council_Queensland#pf7 (дата звернення: 04.02.2025).
7. Кодекс законів про працю України : Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/conv#Text> (дата звернення: 04.02.2025).
8. Fan, Wen & Schor, Juliet & Kelly, Orla & Gu, Guolin. *Does work time reduction improve workers' well-being? Evidence from global four-day workweek trials*. 2023. URL: https://www.asanet.org/wp-content/uploads/2023/12/Worktime-Reduction-and-Workers-Well-Being-2023-12-16-4DW_wellbeing.pdf (дата звернення: 04.02.2025).
9. Agustina Carloni Rodriguez, Emilia Dominguez Spandonari. *Unravelling the 4-day week: a comprehensive study of its implementation and global impacts, with a focus on Italy*. 2023. URL: <https://hdl.handle.net/10589/207013> (дата звернення: 04.02.2025).